الالــــتـزام

واستراتيجية اتخاذ القرارت الادارية

تأليف

بانكاج چيماوات

ترجمة

سعاد الطنبولى

مراجعة

الدكتور طارق حاتم

الـدار الدوليــة للنشــر والتــوزيع

القاهرة / مصــر



This is an authorized translation of COMMITMENT: THE DYNAMIC OF STRATEGY by Pankaj Ghemawat. Copyright © 1991 by Pankaj Ghemawat. Published by arrangement with The Free Press, A Division of Macmillan, Inc
ALI

ISB

الدار الدولية للنشر والتوزيع

ص . ب : ٥٥٩٩ هليوبوليس غرب – القاهرة / مصر

تليفون / فاكس : ٢٩٩٠٩٧٠

تلكس : PBESC UN ٢٠٨١٥

الالـــتـــزام

واستراتيجية اتخاذ القرارت الادارية





رقـــم الايداع ٧٩٧٩ / ٩٣
I.S.B.N 977-5107-65-2

طبع بمطابع دار الياس العصرية للطباعة والنشر

المحتويات

المقـــدمـــة

هذا الكتاب يحاول أن يقنع الإداريين كى يغيروا من فكرهم التقليدى الذى طالما اعتنقـوه عن الاسـتراتيجية . وحجته فى الإقناع ذات نقاط ثلاث . أولاها ، أن الإداريين طالما اعتقدوا أن الاستراتيجية ، ما هى إلا بحث عن أسس النجاح دون مبالاة بعنصر الزمن . ويتعين ضرورة إعادة أهمية الزمن إلى أذهانهم مرة أخرى ، وذلك بالاعتراف بأن الاختيارات المبكرة تحجب تلك التى تأتى بعدها ، وهذه هى الديناميكية التى أشرت إليها وأعنى بها الالتزام . ثانيها ، أن رجال الإدارة طالما ركزوا على اختيار أسس استراتيجية يفترض أن تخضع لها الاختيارات الفردية . والأصح أن يولوا اهتمامهم إلى الاختيارات القليلة التى تجسد كل بمفردها إلتزاماً هاماً . ثالثها ، أن التحليلات الاستراتيجية التى يأخذ بها رجال الإدارة قد ركزت على أوضاع تنافسية بعيدة المدى ، بينما يتعين عليهم هم الآخرين التركيز على مدى إمكـانية الإبقـاء على تلك الأوضاع ومدى المرونة التى تتيحها عند التعامل مع أوضاع مستقبلية مجهولة . والواقع أن النقطة الأولى تشكل جزءاً من أساس الثانية والثالثة ، حيث أن التكلفة التى يسببها تغير فكر ما ، وهو مضمون فكر الالتزام ، تمثل السبب الوحيد الممكن لأخذ المسائل بتأنى وتفكير عميق .

إن فهمنا النمطى لعواقب الالتزام عند صنع القرار فى العمل التجارى مبنى بصـــورة كبـيرة على البحث فى اقتصـــاديات الأعـمال التجـارية ، أمـا رجـال

الاقتصاد الصناعى فقد أثبتوا أن الالتزامات التى يصعب الرجوع عنها واستبدالها بأخرى دائمة ذات عوامل متخصصة ، تعد شيئاً ضرورياً ، حتى يظل التباين فى أداء المنظمات المتنافسة ، كما استكشفوا الظروف التى تكون الالتزامات فى ظلها كافية . كما شرح رجال الاقتصاد الأكاديميون هيكل التحالفات التنظيمية من خلال الاستمرارية والتخصص فى العوامل التى يلزمهم بها أصحاب المجازفة المتعددون . ورجال الاقتصاد الإعلامى قد وصفوا تكلفة الفرصة الضائعة للالتزام على أنها (حالات المستقبل المجهول) ويشكل الاقتصاد المحور الرئيسى لبناء هذا الكتاب ، رغم أن مساهمات فروع الدراسة الأخرى قد أشير إليها بقدر معقول . ويعد البحث وثيق الصلة بالموضوع مرجعاً حديثاً إلى حد كبير ، حيث أن ثلاثة أرباع المراجع التى استعنت بها كانت لأعمال نشرت وكتبت منذ عام ١٩٨٠ بينما يعود نصفها إلى ما بعد عام ١٩٨٥ .

وبرغم أن هذا الكتاب يقوم على أساس بحثى محض ، إلا أنه موجه بالدرجة الأولى إلى عالم الواقع . فرجال الإدارة الواقعيون لا يمكنهم فحص وتمحيص كافة الاختيارات المطروحة التى تمثل حلقات الوصل فى سلسلة الالتزام بمجرد عرضها عليهم . وهذا الكتاب يساعد رجال الإدارة كى يحددوا الاختيارات (القليلة) الجديرة بالتحليل العميق ، ثم يتبعه بإطار عمل للتحليل الذى يحسن من تلك الاختيارات التى تستخدم حالياً . ولكى يكون هذا الكتاب مقروءاً ، دون التضحية بجدية فكره فقد حرصت على جعله موجزاً ، وركزت على الاقتراحات الفكرية الرئيسية ، وذلك بوضعها كعناوين فى صورة عبارات . وأوضحت المفاهيم عن طريق أمثلة مفصلة ، ثم أوجزت المراجع إلى العدد الضرورى اللازم ، كى أوضح أن الجدل مبنى على أكثر من مجرد إدعاء .

لقد بدأت التفكير فى وضع كتاب من هذا النوع فى عام ١٩٨٣ عندما قمت بتدريس منهجاً اختيارياً حول الاستراتيجية الإدارية . وعندما كنت طالباً فى السنة النهائية بجامعة هارفارد فى أواخر السبعينيات ، تعرضت بالفعل لموضوع الاقتصاد

الصناعى « الحديث » الذى يرتكز على مبدأ الالتزام . ثم قضيت عامى ١٩٨٢ ، ١٩٨٣ كاستشارى فى مجال الإدارة لدى « ماكنزى وشركاه » وخرجت من هذه التجربة بإحساس أن العمل بمفهوم الالتزام يمكن أن يأتى بإنتاجية عالية . وقد قضيت السنوات التالية بكلية هارفارد للعلوم الإدارية مكرساً وقتى بصورة مباشرة وغير مباشرة من أجل هذا العمل .

ورغم أنى أدين بالفضل للكثيرين الذى أعانونى فى هذا العمل الذى استغرق عدة سنوات ، لا يسعنى إلا أن أبدأ بتوجيه العرفان إلى أساتذتى الثلاثة الذين أشرفوا على رسالتى بكلية هارفارد ، وهم « ريتشارد كيفز » ، « مايكل بورتر » و « مايكل سبنس » . لقد أشعلوا حماسى بأهمية التفكير الأكاديمى كى ألقى الضوء على الاستراتيجية الإدارية . كما حركوا الجانب الأكاديمى من اهتماماتى نحو اقتصاديات الصناعة ، ودأبوا على تشكيلها بدورهم كمعلمين ، ومعاونين ، وقدوة جديرة بأن تحتذى . بالإضافة إلى أن « كيفز » و « بورتر » قد احتملا فى صبر وأناة قراءة عدة مسودات فى بداية كتابتى لهذا المخطوط . وإليهم جميعاً أهدى هذا الكتاب تقديراً لعطفهم وإيماءاتهم القيمة .

ولقد قام زملاء آخرون ، ولدى أغلبهم اهتمام خاص باستراتيجية الأعمال الإدارية ، قاموا بالتعليق على بعض أو كل أجزاء المخطوط بطريقة تتسم بالإدراك الواعى . وأخص بالعرفان « كارليس بالدوين » ، و « جوزيف بور » و « ستيفان برادلى » و « ديفيد كوليز » ، كذلك « هيرمان ديمز » و « ريتشارد هاكمان » و « ريبيكا هندرسون » و « مارفن ليبرمان » و « جاى لورش » و « أنيتا ماكجهان » و « دريزن بريلك » و « إليزابيث تيسبرج » وأخيراً « ديفيد يوفى » أشكر لهم حسن المشورة . ولا يفترض هنا بطبيعة الحال أن يكون أى من هؤلاء متفق معى تلقائياً فى كل ما طرحته من آراء .

ويتعين على كذلك أن أتوجه بالشكر إلى طلبة ماجستير إدارة الأعمال المتخصصين فى مادة الصناعة والتحليل التنافسى بكلية هارفارد لإدارة الأعمال

وذلك لحماسهم فى العمل على توضيح أفكار هذا الكتاب ، ولإدارة الكلية نفسها لدعمها الذى لم يخذلنى أبداً . وكنت قد وعدت زوجتى « أنورادها » بألا أكتب كتاباً آخر (على الأقل فى الوقت الحالى) هذا إن فعلت ، إلا إذا أهديته إليها عرفاناً لها بالجميل وبالأساليب التى ساعدتنى بها أكثر من سواها ، على إنجاز هذا الكتاب .

كمبردج ، مساتشوستس
يناير عام ١٩٩١

١

الاستراتيجية وإخفاق عناصر النجاح

إذا أردنا أن نرفع من إنتاجية أحد المحاصيل فى حقل ما ، وبالتحليل ظهر أن التربة تفتقر إلى مركب « البوتاسيوم » ، أطلق على مركب البوتاسيوم عندئذ عنصر استراتيجى ، أو عنصر (متحكم) .

— تشستر اى. برنار ، *مهام المدير التنفيذى*

لم تسر الأمور على ما يرام مع استخدام الاستراتيجية كدليل فى النشاط الإدارى . فمؤشرات إدارة الأعمال الدورية ، تشير إلى أن مفهوم الاستراتيجية قد حظى بنصيب فى الأسواق ، بطرح أفكار تجارية فى السبعينيات ، بينما قد فقد أسهمه بالأسواق فى الثمانينيات . وهذا التراجع لا يعنى بالضرورة أن مسألة الاستراتيجية قد تم حلها بصورة عملية . بل إن المفهوم الأقرب الذى نما فى الأذهان أن الاستراتيجية سهل صياغتها ، صعب تطبيقها . ونتيجة لذلك فإن هناك نسبة متزايدة من تلك الأقلام التى تكتب عن الاستراتيجية تدعو بالفعل إلى

الاستغناء عنها . أما أولئك الذين قد يعارضون هذه الدعوة ، فهم الذين قد شغلوا من قبل عنها ، بمناقشة تفوق استراتيجيتهم الخاصة التى تسيطر على كل ما عداها ، والسؤال الآن ما الخطأ الذى حدث ؟ والتاريخ يطرح إجابة موجزة لهذا التساؤل .

تركيز الاستراتيجية على عوامل النجاح

لقد أدخل تشستر برنار فكر الاستراتيجية إلى حقل الأعمال التجارية عام ١٩٣٨ مع أطروحته عن العوامل الاستراتيجية ، ومثاله فى ذلك العبارة الواردة فى أول هذا الفصل[١] . ثم أقر « برنار » استحالة الفهم والعمل دفعة واحدة من الناحية الإدارية وفقاً للعوامل العديدة التى تصطدم بالأداء التنظيمى ، وبناءاً عليه ، اقترح التركيز على تغيير عامل واحد فى كل مرة . وكان المفترض أن يتم اختيار هذا العامل الاستراتيجى بحيث ينصب على الجوانب المتكاملة : بمعنى أنه يسمح بحدوث تغير مستحب فى الموقف برمته وذلك عن طريق إحداث تغيير فى أحد أجزائه فقط .

ومثال البوتاسيوم الذى سبق ، والذى يجب ألا يقلق الغالبية منا ، يشير إلى وضعية المفهوم الأصلى للعامل الاستراتيجى . ولكن « برنار » ذهب أبعد من ذلك (عام ١٩٣٨ ، صفحة ٢٠٤) :

> وعندما نتأكد من حاجتنا إلى (البوتاسيوم) ، يظهر لنا موقف جديد نتيجة لحقيقة إدراك أو افتراض أن البوتاسيوم عامل مقيد ، وبدلاً من البوتاسيوم تأتى مشكلة « إحضار البوتاسيوم » لتصبح هى العامل الاستراتيجى المقيد ، ثم يتغير هذا الموقف بالتالى ، لتصبح المشكلة فى توفير المال اللازم

لشراء البوتاسيوم ثم العثور على « جون » الذى كلفه بالبحث عن البوتاسيوم ، وإحضار الآلات بعد ذلك والعمال الذين ينشرون البوتاسيوم على الأرض . . إلخ . . . إلخ . وهكذا فإن تحديد العامل الاستراتيجى فى حد ذاته هو القرار الذى يوصل الهدف إلى مستو جديد ، يجبرنا على البحث عن عامل استراتيجى جديد فى موقف جديد .

أو بعبارة أخرى فإن العامل الاستراتيجى يعد ضرباً من السراب الخادع .

وقد ثبت أن هذا المفهوم لا ينبىء عن إمكانية الوصول إليه بصورة عملية . وعليه ، فقد عاش فكر الاستراتيجية مرحلة من البيات الشتوى لفترة من الزمن . حتى مرحلة الخمسينيات أو الستينيات (يتوقف ذلك عمن يدعى حق السبق) عندما بدأت عملية تهذيب وتنقية مفهوم « برنار » تأخذ طريق النور . وبرغم تنوع عمليات التهذيب ، إلا أن جميعها أقرت فاعلية وجود قواعد أكثر رسوخاً لطرح فكرة مفهوم الاستراتيجية ، عن أسلوب « برنار » الذى اعتمد على القيود المتتابعة قصيرة العمر . ولقد كانت أكثر الوسائل إغراء للعمل بها هو اقتناص أسس ثابتة للنجاح ، وهو ما نطلق عليه « عوامل النجاح » . وأصبح البحث عن عوامل النجاح منذ ذلك الحين هو محور فكرة الاستراتيجية .

وسوف تصبح العبارة السابقة مثار خلاف . فهى من ناحية لتعزيز وضعها كى تصنف المعتقدات المختلفة عن الاستراتيجية ولشرح مدى ارتباط تعاليم كل « مدرسة » واعتمادها على عوامل النجاح . هذه التقديرات فى ميدان الاستراتيجية تبدو على أية حال زيادة فى العرض أكثر منها زيادة فى الطلب[٢] . ولذا فسوف أورد هنا حالة معينة لتوضيح كيفية اعتماد المديرين ، والمديرين المرتقبين على عوامل النجاح .

والحالة التى نحن بصددها تتعلق بمتاجر « وول ـ مارت » التى تعمل فى تجارة التجزئة بالخصم[٣] . ففى السبعينيات والثمانينيات ، نما هذا النوع من التجارة بمعدل سنوى قدره ٤٠٪ ، وكان العائد السنوى للسهم ٣٥٪ مما جعل

مؤسس الشركة السيد « سام والتون » أغنى الأثرياء ووضعه فى مصاف أفضل رجال الإدارة بالولايات المتحدة . وبحلول عام ١٩٩٠ أصبحت متاجر « وول ـ مارت » بالفعل أكبر متاجر البضائع المتنوعة العاملة بنظام البيع بالتجزئة داخل الولايات المتحدة وقد أوشكت على أن تتفوق على « سيرز و روباك و ك . مارت » . لقد اخترت الكتابة عن هذه التجربة حيث كان من الواضح أنها بداية النهاية لتفكك فكر الاستراتيجية . أما الدروس الاستراتيجية المستفادة من تجربة « وول ـ مارت » فقد مرت خلال سلسلة من عوامل النجاح ، نورد بعضها فيما يلى :

قوة السوق

كانت نسبة كبيرة على غير العادة من متاجر « وول ـ مارت » منتشرة فى مدن صغيرة ، حيث انعدمت المنافسة المحلية أمامها من قبل التجار الآخرين الذين يبيعون بالخصم . وهكذا برغم أن نفقات تشغيلها كانت أقل من متوسط نفقات منافسيها بمقدار ٨٪ (بسبب تمركزها فى مناطق ريفية) فإن أسعارها كانت أقل من أسعار منافسيها بمقدار ٥٪ فقط . وبعبارة أخرى فقد أتاح عامل « قوة السوق » لمتاجر « وول ـ مارت » أن تستبقى لنفسها بعضاً من قيمة الخصم دون أن تضطر إلى إمرار نسبة الخصم جميعها إلى زبائنها .

المنافسة القائمة على عنصر الوقت

لقد نمت متاجر « وول ـ مارت » إمكانية الاستجابة فائقة السرعة للتغيرات التى تحدث فى الأنماط الشرائية للمستهلك . لقد استطاعت خطوط الاتصالات الخاصة أن تتيح استرجاع معلومات من كافة فروعها خلال مدة لا تزيد عن ٩٠ دقيقة من وقت إغلاق المتاجر وبناءاً عليه يتم تغيير توليفة المنتجات التى تم شحنها

إلى الفروع ، مرة واحدة على الأقل إن لم يكن أكثر يومياً . كما قامت إدارة « وول ـ مارت » بالعمل على سد النقص فى المخزون السلعى بفروعها مرتين أسبوعياً فى المتوسط ، مقارنة بمرة واحدة كل أسبوعين كما هو الحال فى متاجر سيرز ، روباك وك. مارت .

التنظيم

لقد اتضح أن التنظيم الإدارى عند « وول ـ مارت » كان متوافقاً مع المتطلبات المتميزة لتشغيل محلات تجارية متعددة الأفرع . فعلى الرغم من أن جميع قرارات التشغيل فى متاجر « وول ـ مارت » كانت تتخذ بصورة لامركزية (حتى على مستوى الأفرع) فإن الإدارة العليا كانت تتلقى دائماً أرقاماً تفصيلية غير عادية حول أداء العمل مما كلفها قدراً غير عادى من الانتباه بالإضافة إلى أن جميع رجال الإدارة العليا كانوا يقضون ثلاثة أو أربعة أيام أسبوعياً فى مواقع العمل بأفرع « وول ـ مارت » كى يلمسوا بأنفسهم مدى التطور الذى قد يخفى عليهم بين الأرقام المجردة . وقبل أن نكمل حديثنا نذكر أنه وعلى مدى التاريخ كان هناك فصل بسيط بين الملكية والإدارة فى قمة الهرم . فقد ظل « سام والتون » مؤسس الشركة والشريك الرئيسى فيها ، يدير متاجر « وول ـ مارت » بصورة فعلية كمدير تنفيذى حتى أحيل إلى المعاش عام ١٩٨٨ .

الإرضاء الكامل للعميل

لقد عرف عن متاجر « وول ـ مارت » أنها تسعى دائماً للحصول على الرضا التام من عملائها . وكانت أكثر فروعها ربحاً تلك التى قدمت لعملائها أكبر وأفضل تشكيلة من السلع حتى إنها تفوقت فى ذلك على أى متجر آخر منافس كما كانت

أسعـارهـا دائماً أقل . وعندما واجهت متاجر « وول ـ مارت » المنافسين الذين يقدمون نفس التنوع من السلع وبأسعار مقاربة مثل « ك. مارت » تمكنت من الاحتفاظ بنسبة أعلى من إقبال المستهلك عليها . كما أن علامة « وول ـ مارت » المميزة والمرحبين بها واللمسات الصغيرة الأخرى التى وردت فى هذا السياق تجعلنا نورد قصة نجاحها التالية .

التعـلم

وجـاء « ديفيد جلاس » الـذى خلف « سام والتـون » فى منصب المـدير العام التنفيذى عام ١٩٨٨ ، ليصف تجارة التجزئة بالخصم ، على أنها تجارة التفاصيل ، والتى تحوى العديد من الطرق التى أدت بمتاجر « وول ـ مارت » إلى فقد ٣٪ زيادة فى هامش أربـاح عملياتهـا التى ربحتها فى منتصف ١٩٨٠ . والواقع أن متاجر « وول ـ مارت » قد قطعت شوطاً طويلاً فى مجال الاستفادة وتعلم كيفية التعامل مع التفـاصيل الـدقيقـة . فطبقـاً لتقرير أحد المحللين الملهمين ، كان من أساليبها التجـارية مثـلاً ، تحميل عربات النقل بكامل طاقتها للإقلال بقدر الإمكان من الفـراغ المـوجـود بالمخزن الخلفى لكل متجر ، وعدم تغليف الصناديق ، وعمل جداول لتنظيم عمل الموظفين الذين يعملون نصف الوقت ، ناهيك عن استخدام « الجينـز » لترويج مبيعـات القبعـات ، واستخـدام الحيل فى تثبيت الارتفاعات للوصول إلى أقصى حجم من رص البضائع ، بجانب مئات من الأنشطة الأخرى التى تم تحليلها (وليس مجرد الإجابة عليها) بواسطة الشركة على مدى سنوات .

إعطاء الصلاحيات

إن تجارة التجـزئة بالخصومات ، تعد من الأعمال التجارية التى تحتاج إلى عمالة

كبيرة ، حيث يلعب العاملون بطابق البيع دوراً حيوياً فى كفاءة التشغيل . ولو أنهم يمثلون كذلك العنصر الرئيسى فى التكاليف : حيث تمثل جداول المرتبات نسبة ٤٠٪ من النفقات التى تضاف إلى هذه العملية التجارية . ومثل هذه الاعتبارات تجعل من الضرورى محاولة إعطاء حوافز للعاملين عن طريق رفع صلاحياتهم بدلاً من مجرد رفع مرتباتهم . وهناك العديد من المؤشرات على أن محلات « وول ـ مارت » قد نجحت فى إحراز سجل متميز فى هذا المجال . فعلى سبيل المثال ، تم اختيارها واحدة من أفضل مائة شركة تعمل بالولايات المتحدة ، رغم تقتيرها النسبى فى ميزان المرتبات .

القيادة

لقد لعب « سام والتون » دوراً هاماً فى إنجاح محلات « وول ـ مارت » باعتباره مؤسسها ومالكها المهيمن ، ومديرها وقائدها . وكثير من المراقبين لمتاجر « وول ـ مارت » كانوا يميلون إلى رؤية الشركة باعتبارها ظلاً لذلك الرجل فى القمة . كان « والتون » فى نظرهم هو عامل النجاح الحقيقى للشركة نظراً لزعامته فى مجالات « الاقتصاد فى الإنفاق » و« الإحساس برغبات المستهلك » ، و« الحماسة » . وهناك دليل قوى على مدى أهمية « والتون » فى إنجاح الشركة ألا وهى تلك الملاحظة الأليمة التى وردت ، أن هبوطاً حاداً فى الأسعار قد حدث بمتاجر « وول ـ مارت » عندما أذيع لأول مرة نبأ إصابته باللوكيميا .

هذه القائمة لم تغط سوى القليل من عوامل النجاح المتعارف عليها ، وليس كل العوامل المطلوبة فى حالة « وول ـ مارت » . وإحساسى الخاص ، أنه رغم وجود عوامل نجاح إضافية مثل الهيئة العامة للشركة ، والموقع ، وقوة الأسهم ، والهدف الاستراتيجى ، إلا أن تكرارها قد يكون مملاً أكثر منه ضرورياً . ولعله

أصبح من الواضح الآن أن الاتجاه الإدارى يميل إلى التركيز على أهمية عوامل النجاح فى الاستراتيجية .

عوامل النجاح أساس غير مستقر للاستراتيجية

ولو أن عوامل النجاح لها استخداماتها التى سوف نتناولها فيها بعد بهذا الكتاب ، إلا أنـه ليس منـطقياً ، أن نؤسس صرح الاستراتيجية بكامله على أساس تلك العـوامـل ، وذلـك لأربعة أسباب : أولها : أنه يصعب عادة تشخيص عوامل النجاح لكونه مرتبط بموقف معين . ثانيها : أنه فى حالة انطباق عامل نجاح بموقف معين ، فإن الخطوات التنفيذية التى يجب أن يتبعها رجال الإدارة لا تقف على أرض صلبـة . ثالثها : إن المدخل إلى عامل النجاح يفتقر إلى العمومية ، حيث يفـترض ضمنياً أن عوامل النجاح لم تقدر حق قدرها . وأخيراً وفى ضوء النقـائص الأخـرى يصبـح من قبيل التـأكيد ، لو أن مدخل عامل النجاح إلى الاستراتيجية قد تضـمن بعض التبرير الذاتى : ألا وهو السبب الذى من أجله يصبح التفكير الاستراتيجى ضرورياً فى المقام الأول . ولكن هذا المبرر غير قائم . وبقية هذه الفقرة توضح هذه العيوب الأربعة .

الافتقار إلى التعريف

تتـأرجـح عوامـل النجـاح العـامة التى لاحت فى الفقرة السابقة ، بين النطاق الخيالى ، من الأضـواء الاقتصـادية الـبراقة كقوة السوق والتى تخلو من العامل البشرى ـ وبـين الأصـوات الأخـرى الأكثـر خيالاً مثل إعطاء الصلاحيات ، والـزعـامة ، وفيها يصبح العامل البشرى هو كل شىء . هذا الاختلاف بينهما

يعكس حقيقة كون واضعى الاستراتيجية كلهم مختلفين فى مذاهبهم . وقد نجزم أحياناً أن هذا الاختلاف ليس سيئاً . فالمديرون على أية حال لا يمكنهم أن يحيطوا بكل شىء علما . ومحاولة تتبع المزايا الكاملة لعوامل النجاح التى أشرنا إليها فى قصة « وول ـ مارت » ، هى من باب محاولة تقصى أثر كل شىء دفعة واحدة ، ولن يفسر ذلك إلا باعتباره ضرباً من التنصل من البحث عن العوامل التجريدية المفيدة إدارياً والتى بدأ الدعاية إليها « تشستر برنار » .

ناهيك عن نظرية المصادفة وتركيزها على تفرد كل موقف بعينه التى لا تبشر بالخير . فتطبيق منطق الصدفة على عوامل النجاح ، يعنى أن العوامل التى سيتم التركيز عليها ، تعتمد على مواصفات موقف معين . وقد يفيدنا ذلك فى تضييق مجال البحث عن عدد وسائل النجاح فى موقف معين . ولسوء الحظ فإنه قلما يتم الاتفاق على عوامل خاصة للنجاح أوحتى عوامل عامة . فالمواصفات فى حالة « وول ـ مارت » مثلاً تترك لكل من يحللها أن يفسرها بطريقته الخاصة ، وكل تفسير يفهم منه ظاهرياً ، كيف تمكنت الشركة أن تحصل على هامش ربح عمليات يبلغ ٧,٧٪ ضمن أرباح عام ١٩٨٤ فى مقابل ٤,٨٪ فى المتوسط يحصل عليها عادة تاجر التجزئة بالخصم . فرغم أن العديد ـ إن لم يكن كل ـ من عوامل النجاح التى ذكرناها آنفاً ، يمكن اعتباره تفسيراً كاملاً لهذه الربحية (التى تفوق متوسط الربح المعتاد) التى حققتها الشركة . وقد يكون بعيداً عن التكرار الممل أن نلخصها فى عبارة جديدة هى : « الكفاءة فى الهيئة العامة والتنظيم » .

لقد اختلف الشكل التنظيمى فى متاجر « وول ـ مارت » عن الشكل التنظيمى لدى منافسيه فى مقامين : المقام الأول هو وجود نسبة عالية بشكل غير عادى من السلع التى يتم نقلها إلى الفروع عبر مراكز التوزيع بدلاً من توزيعها على الفروع مباشرة . والمقام الثانى أن نواب الرئيس لشئون المناطق كانوا يمارسون عملهم من مقار رئاسة مشتركة بدلاً من وجود مكاتبهم فى الأفرع . وبناء على حسابات الشركة الخاصة ، خلق هذا الشكل التنظيمى كفاءة ، أدت إلى زيادة

فى الأرباح ما بين ٣٪ إلى ٤٪ . وهكذا فإن الربحية العالية لمتاجر « وول ـ مارت » يمكن أن نرجعها بالكامل إلى كفاءة شكلها التنظيمى . غير أنه يوجد بالتأكيد أسباب أخرى ساهمت فى النجاح أكثر من مجرد الشكل « المعمارى » لنظام العمل .

فالوفرة فى وسائل النجاح التى قد تورط فى متاعب مالية ، والمتاعب المترتبة على صعوبة تحديد أيها يمكن التركيز عليه ، كل ذلك يجعل من قصة « وول ـ مارت » أكثر من كونها مجرد قراءة لقصة نجاح . وكلا الحالتين تعد مزمنة للأسباب التالية : إن فكرة برنار عن عامل الاستراتيجية قد صورت على أنها عامل مدحى حول كل أجزائها أكثر مما صورت عن الخلاصة . وظل هذا المفهوم سائداً فيما تلى ذلك من بحث حول وسائل النجاح . غير أنه من المعروف تماماً ، على الأقل لرجال الاقتصاد والمحاسبة ، أن خلاصة النواتج الهامشية من العناصر المكمّلة ، تفوق إجمالى الناتج لديهم . أو بعبارة أخرى ، فإن العناصر المكمّلة تعنى أنه من السهل اقتراح عوامل نجاح ينتظر منها نجاحاً عظيماً لكل جزء على حدة من أجزاء الجهد الإدارى ، وبالمقابل فإن من الصعب أن نحدد أيها يمكن التركيز عليه . وحيث إن الاستراتيجية تتطلب مثل هذا التركيز فإن هذا يوصلنا إلى أهمية طريقة فهم عامل النجاح .

الافتقار إلى أساس متين

حتى ولو أمكن تحديد العامل (أو العوامل) المرتبطة بتحقيق هذا النجاح ، فهذا لا يعنى حل المشكلة الإدارية تماماً وتدابير العمل تجاهها . والمشكلة أن آلية العمل التى يفترض كونها حلقة الوصل بين ما لدى المنظمة من وسائل النجاح وبين كيفية أدائها يعد مجهولاً ، بمعنى أن الخطوات المؤثرة والتى تدفعها للعمل بطريقة واثقة ، لم تتضح بعد . ولمزيد من الدقة ، فإن طريقة فهم عامل النجاح لا تقوم

على عناصر تجريدية فحسب (وهى العناصر اللازمة لفكر الاستراتيجية) لكنها تقوم على قوانين صارمة فى تأثيرها .

هذا الافتقار إلى الأساس المتين والتعقيدات التى يخلقها ، تكون أكثر وضوحاً فى حالة وسائل النجاح « اللينة » . ولنأخذ مثلاً عامل « القيادة » فالاستدلال على أن القيادة شىء مهم لا يشرح للقادة الإداريين كيف يطوروا معدل القيادة لديهم . وبالأحرى فإن تنوع المواقف التنظيمية تؤكد تنوع العوائق التى عليهم تخطيها لكى يصبحوا قادة ذوى كفاءة عالية .

ولا تقتصر المشكلة على وسائل النجاح « اللينة » فقط ، وإنما على تلك الموجودة فى الطرف المقابل من المنظور ونعنى بها تلك الوسائل « الصلبة » . فحتى عامل « قوة السوق » لا يزيد عن كونه ملء خانة مفاهيم (ولو كان مفهوم ذا فائدة فائقة) تختلف محتويات هذه الخانة من موقف لآخر . وما يجب على مدير ما عمله ، كى يساعد شركته لرفع كفاءتها بالأسواق ، هو بالضرورة شىء خاص بالموقف الذى يواجهه حينئذ .

ومرة أخرى ، تصبح المشكلة أعمق مما قد يبدو للوهلة الأولى . لقد كانت إحدى الأفكار الرئيسية لفلسفة العلم فى الثمانينيات هى المحاولات التى بذلت لشرح أى ظاهرة عن طريق تحويلها إلى عناصر تجريدية (مثل الأداء التنظيمى الخاص بعوامل النجاح) التى تتطلب تخصصاً فى العمليات المسببة ، والتى تربط حقيقة بين العناصر التجريدية ، وبين المتغيرات الواقعية التى نشاهدها[٤] . وبالتطبيق ، وجد أن القوانين العليا ، لا يمكن شرح مكنونها، إلا إذا وجدت عمليات سببية رفيعة المستوى . ولكن الحقيقة أن مضمون طريق عنصر النجاح كما هو ، يبدو مرتكزاً على الكثير من العمليات السببية ضعيفة المستوى أكثر مما يعتمد على القليل من العمليات رفيعة المستوى . وهذا هو السبب فى أن عوامل النجاح تبدو فى صورة زائفة أكثر من كونها مفاتيح حقيقية للأداء التنظيمى .

الافتقار إلى العمومية

وأنصار عامل النجاح الذين يميلون إلى استبعاد المشكلتين اللتين ناقشناهما فى السطور السابقة باعتبارهما غاية فى التجريد ، عليهم أن يؤكدوا صحة وجود مشكلة ثالثة أكثر إلحاحاً . والنظريات الاستراتيجية التى تتاجر بفكرة عوامل النجاح ، تصف المزيد عن مخزون المنظمة من هذا العامل أو العوامل ذات العلاقة . والغرض الذى يؤيد ذلك هو أن نسبة التكلفة إلى العائد من هذه الزيادة ، أقل من واحد صحيح . وأن هامش الإنتاج لعامل النجاح يفوق هامش التكلفة . وهذا فرض جزافى قد يحد من عمومية مثل تلك النظرية .

وفى هذه الحالة قد يفيد مثال تصويرى فى توضيح هذا الجدل . فالعديد من الدراسات الإحصائية كشفت عن روابط إيجابية بين أسعار حصة السوق للمشاريع التجارية وبين عوائدها . وقد انتشرت نظرية حصة السوق انتشاراً واسعاً باعتبارها من عوامل النجاح . وأكثر من يتناغم مع تلك الرسالة ، هى الشركات المساهمة الضخمة ، ذات التمويل الكبير ، المحصورة بين الأسواق التى تحتكرها أقلية منافسة ، وبين عضويتها فى برنامج قوة ربح استراتيجية السوق . ما الذى يمكن أن يحدث لو أن المنافسين ذوى المكانة فى الصناعات الثقيلة حاولوا جميعاً زيادة حصة السوق بشركاتهم ؟ وبفرض أن مجموع حصصهم لا تتعدى ١٠٠٪ فإن المرء ليشك أن هذا قد يؤدى إلى خلل جماعى فى أدائهم . وهذا الإحساس المقلق هو ما يجعل النظريات التى تناصر عوامل النجاح غير المقدرة حق قدرها ، محل شك ، فضلاً عن كونها عشوائية تماماً فى افتراضاتها الإحصائية .

وهناك قيود مماثلة تنطبق على عوامل النجاح الأخرى التى ذكرتها . وعندما يستحسن امتلاك قوة ومكانة تجارية بالأسواق ، فلم لا تؤثت المنافسة من أجل تلك القوة الثمار المرجوة منها ؟ وعندما تكون السرعة مطلوبة أكثر من البطء ، أليست زيادة عجلة التنافس كفيلة بإقصاء الأرباح عن مزيد من الإسراع فى الأنشطة

التجارية ؟ لنطرح نفس التساؤل بصورة أخرى ، لماذا لم يستطع « سيرز ، روباك » الذى درس قصة نجاح « وول ـ مارت » وحاول أن يقلده ، لماذا لم يسد فجوة المنافسة ؟ والقول بأن « وول ـ مارت » يسيطر على مقاليد الأمور فى تجارة التجزئة ، وأن « سيرز » لا يملك نفس السيطرة ، ليس رداً مقنعاً بدرجة كافية . وسبب ذلك يعبر عنه خبراء اللعبة من واضعى نظريات الاقتصاد « فون نيومان » و « مورجين شتيرن » ١٩٤٤ : أفضل تعبيراً من الصعب الاقتناع بعمومية الوصفات العلاجية التى يعتمد النجاح فيها على كونها غير مطبقة بشكل واسع .

وهناك تفسير أكثر إقناعاً لهذا التباين بين أداء كل من « سيرز » و « وول ـ مارت » ، غير أنه لا ينبع من مدخل عوامل النجاح بل ينبع من العصب المحرك الذى سنذكره فى الجزء التالى ونتعرض له تفصيلياً فى الفصل التالى .

الافتقار للضرورة

فى ضوء ما سبق من عيوب تعترى أسلوب « عوامل النجاح » ، قد يكون من المفيد لو أن النظريات الاستراتيجية التى تعتمد على هذا الأسلوب قد تضمنت بعض التحقيق الذاتى ، وهذا فى حد ذاته سبب احتياجنا فى المقام الأول إلى نظريات افتراضية إلى حد ما ، وإلا فإن المرء ليشعر أنه فى غنى عن الاستراتيجية كى تسير الأمور معه على ما يرام . ومدخل عامل النجاح لا يفعل شيئاً للقضاء على هذا الشعور . فهو لا يعطى أى منطق معقول لمحاولة الإمساك بالواقع ، من خلال بلورة عوامل النجاح فى شكل مثالى ، بل نجده على العكس يتلمس طريقه إليها من خلال المحاولة والخطأ .

وفى هذا الصدد يفشل أسلوب « عامل النجاح » ، كما فشل من قبل ، لأنه لا يعطى التاريخ قدره . ولا يحسب حساباً للقيود التى تضعها كلاً من القرارات

السابقة على الحالية ، والقرارات الحالية على تلك التى سوف تأت مستقبلاً . إن تجاهل القيود الجوهرية ، يضعف قضية النظر بعمق إلى المستقبل ، والتفكير بأسلوب استراتيجى كأسلوب بديل عن النظر تحت أقدامنا . وسبب ذلك أنه فى حالة افتراض غياب القيود الجوهرية ، فإن السياسات قصيرة النظر ، تعطى عندئذ قيمة أكبر ، كتلك التى تعطيها السياسات بعيدة النظر ، بالإضافة إلى سهولتها العظيمة عند التطبيق .

وإيجازاً لهذا الجزء ، نقول إنه من الصعب تشخيص عوامل النجاح الاستراتيجية وجعل آثارها ثابتة ، واعتبار كونها غير مقدرة حق قدرها ، قد يجعلنا نضل الطريق . والذى يزيد الأمور سوءاً ، أن أسلوب عوامل النجاح ، لا يفسر حقيقة ضرورة التفكير ببعد نظر فى المقام الأول . والاستراتيجية ، نتيجة لذلك ، لا يمكن اختصارها إلى مجرد مسألة تشخيص عوامل النجاح وتتبع خطاها .

إخفاق عوامل النجاح لا يعنى نهاية عمل الاستراتيجية

إنها ليست المرة الأولى التى تكتشف فيها عيوب أسلوب عوامل النجاح . فقد كانت الاكتشافات السابقة تميل إلى إنكار قيمة محاولة التفكير فيما يمكن حدوثه مستقبلاً ، مثل التفكير بنظرة بعيدة النظر . وهذا الإنكار لا يفيد المديرين الذين ينظرون بعين الرجاء إلى فكرة الاستراتيجية ، باعتبارها وسيلة لتطوير نوعية البدائل والاختيارات التى يتعين عليهم الانتقاء من بينها ، كما أنها تبدو مجافية للحقيقة . وسوف استعين بمثال « وول ـ مارت » مرة أخرى لتصوير الشكلين الذين يعدان أكثر أشكال ذلك الإطار شيوعاً ، والمشاكل التى قد تنشأ نتيجة لوجودهما .

التقدير المسبق

إن الجزم بأن الاختيارات ، لأسباب عملية ، هو تقدير مسبق ، يعد واحداً من الوسائل الشائعة لإنكار أهمية التفكير الاستراتيجى فى إحداث التغيير . وعلى سبيل المثال ، فإن مدرسة استراتيجية « التوازن السكانى » تفترض أن الشكل التنظيمى لا يقع فى نطاق اختيار واع ، وإن حدث ذلك فإنه يحدد بدرجة كبيرة مسار العمل التالى للمؤسسة(*) . وبعبارة أخرى ، فإنه يفترض أن استراتيجية المؤسسة قد حددت منذ ساعة ولادتها .

وحيث أن « وول ـ مارت » تاجر تجزئة ، فإن أقرب تفسير منطقى حسب هذه الافتراضات ، هو ما جاء فى نظرية « دورة تجارة التجزئة » . وحسب هذه النظرية فإن نظم التجزئة تتعاقب الواحدة تلو الأخرى ، حيث يتعين على العاملين بالنظم القديمة فى تجارة التجزئة أن يواجهوا مسألة التكيف وتعديل أوضاعهم لمنافسة النظم المتطورة فى تجارة التجزئة . وعليه ، فإن نظرية دورة تجارة التجزئة تعد فى المقام الأول نظرية « تقدير مسبق » مبنى على شكل مبدئى . وهذه النظرية تفسر نجاح تجارة « وول ـ مارت » فى ظل تركيزها المبكر على صيغة حديثة ، كما حدث فى متجر الخصم الواقع داخل مدينة ريفية صغيرة والذى نجح نجاحاً منقطع النظير .

غير أن نظرة فاحصة إلى التاريخ الحديث لمتاجر « وول ـ مارت » تميل إلى مناقضة لا مناصرة فكر « التقدير المسبق » فيما يختص بدورة تجارة التجزئة . وأصل متاجر « وول ـ مارت » التى أدارها « سام والتون » تمثل واحداً من سلسلة متاجر الخردوات فى ريف أركانسو والتى أصبحت أكثر وكلاء مخازن « بن فرانكلين » نجاحاً فى البلاد . ونظرية « دورة التجزئة » لا تجعلنا نعتقد أن هذه المنظمة قد حاولت تغيير هيكلها التنظيمى إلى نظام البيع بالخصم وهو أقل نجاحاً . إلا أن هذا هو ما حدث بالفعل .

ولم يكن « وول ـ مارت » هو متجر الخردوات الوحيد الذى يتحول بنجاح إلى تاجر تجزئة بالخصم : فقد حاكاه « ك. مارت » (س. س. كريسج سابقاً) . فالتفكير المنطقى الشامل يقودنا إلى أن المديرين ينتقون اختيارات هامة بل من الواضح أنها تقديرية وفق ما يرونه مناسباً : وهى الاختيارات القائلة أن التغيير التنظيمى هو أكثر من مجرد طفرة طائشة تلمع فى خيال خبراء التوازن السكانى . والكتاب أكثر ما يركز على تحسين نوعية هذه الاختيارات .

عامل الحظ

والوسيلة الشائعة الثانية لإنكار أهمية التفكير الاستراتيجى فى إحداث تغيير ، هى الجزم بأن الحظ هو كل شىء ، وأن ثمة عوامل مجهولة فى البداية هى السبب الوحيد فى الاختلافات التى حدثت فى النهاية ، فى أداء تلك المؤسسات . إن تفسير النجاح والفشل فى ضوء عمليات تتميز بالعشوائية الكاملة كان ولفترة طويلة وسيلة شائعة فى الاقتصاد . وقد بدأت مؤخراً تتغلغل داخل المواد المطبوعة عن الاستراتيجية[٦] .

قد يفسر نجاح « وول ـ مارت » على أنه حظاً طيباً ، وذلك من ثلاثة أوجه . فربما كانت متاجر « وول ـ مارت » سعيدة الحظ عندما نجحت فكرة إدارتها بهذه الصورة المنتشرة داخل مدن صغيرة : فلم يكن واضحاً حينئذ ، أن تلك المدن الصغيرة التى يقل تعدادها عن ١٠٠ ألف نسمة ، يمكنها استيعاب هذه المتاجر . وقد يكون الحظ قد حالف متاجر « وول ـ مارت » كذلك عندما ركزت إدارتها على منطقة بعينها ، نمت بصورة أسرع نسبياً فى السبعينيات وأوائل الثمانينيات . وأخيراً فقد كان من حسن الطالع لتلك المؤسسة عندما تباطأ منافسوها من المؤسسات القومية التى تقدم خصماً على المبيعات ، وامتيازات بيع السلع الرخيصة الإقليمية فى تقليد هذا النموذج الناجح ، لتمركز متاجر البيع بالخصم فى مدن

صغيرة ، حتى بعد أن دمغ هذا النموذج بالنجاح .

غير أن محاولة البرهان على اعتماد نجاح « وول ـ مارت » كلية على مسألة الحظ ، فيه طمس للمصداقية . فضربات الحظ المتلاحقة وليس مجرد واحدة قد تلزمنا لتفسير هذا الارتفاع المستمر فى أسعار أسهم « وول ـ مارت » . . وحيث أن حسن الحظ المستمر شىء بعيد المنال ، فذلك يناقض التفسير العشوائى لنجاح « وول ـ مارت » .

ومزيد من التحليل الدقيق قد يؤيد التسليم بكون مسألة « وول ـ مارت » تخرج عن مجرد حسن الطالع[٧] . وهذا درس مفيد للغاية ، إذ لو أن عامل الحظ ألقى بظلاله وحجب كل الأسباب الأخرى ، لكان الارتباط بين التوقعات والنتائج هشاً ، ولجعل التفكير المسبق أمراً لا جدوى فيه . حيث أن هذا الكتاب يفترض أن المديرين لديهم « بعض » القدرة على التنبؤ .

الموجـز

لقد سلطت الاستراتيجية الأضواء فى غالبية هذا الجزء على عوامل النجاح . ولقد قامت نظرياتها التى تبنت هذه العوامل بوصف حسابات ، (عادة ما تكون متعلقة بعامل واحد) ، من أجل تطوير الأداء . غير أن الفكرة برمتها والتى تتلخص فى تشخيص عامل نجاح معين ، ثم اقتفاء أثره ، تشبه غالباً هذا الفكر المتخلف الذى ينتمى إلى العصور الوسطى ، عندما كان البعض يبحث عن « حجر الفلاسفة » ، الحجر الذى اعتقد أنه يحول كل شىء ذهباً .

لقد أدى إخفاق « مدخل عامل النجاح » بالبعض إلى أن يهجر مسألة البحث عن أفكار تجريدية ذات فائدة إدارية ، وهى الأفكار التى حركت مجال الاستراتيجية . وهذا الكتاب يتخذ مسلكاً أكثر فاعلية . فهو يتغلب على أحكام

القيود الديناميكية لكى يحدد عامل استراتيجى ثابت أى أنه يذهب أبعد من « فكر برنار » عن العامل الاستراتيجى المتتابع ، لكنه يقل عن كونه عامل النجاح الثابت ألا وهو « الالتزام » . ولقد فهم الالتزام على أنه السبب للإصرار الاستراتيجى . وهو قيد يجب أن يحسب له حساب وليس وصفة طيبة للنجاح . والفصل التالى يوضح هذا التعريف بصورة أكبر ، موضحاً الالتزام على أنه القاعدة الأجدر بالتفكير فى شأن الاستراتيجية ، إذ أنه يتفادى المشاكل الكامنة فى عوامل النجاح . والفصول التالية تعمل على تجهيز مفهوم الالتزام للقيام بالعمل .



الالتزام :
ومواصلة الاستراتيجية

فى كل لحظة من لحظات حياتى كانت تتفتح أمامى عدة احتمالات : وكان على أن اختار إما أن أفعل هذا أوذاك . فلو أنى فعلت هذا لأصبحت الأول (A) ، أما لو فعلت ذاك فسوف أصبح الثانى (B) . . . فالإنسان ليس مطالباً بصنع نفسه فحسب ، بل يجب أن تكون أخطر واجباته هى تحديد « ما » الذى سوف يكونه .

— خوزيه أورتيجا إى . جاسيت ، *التاريخ كنظام*

فى كل دقيقة ، هناك دائماً وقت
للرجوع وتغيير القرارات والمراجعات .

— ت . س . إليوت فى كتابه « أغنية الحب عند ج . ألفريد بروفروك »

لقد طرحنا تصوراً فى الفصل السابق ، أنه من المفيد إيجاد وسيلة أكثر طموحاً للتفكير فى الاستراتيجية ، عن تلك الطريقة التى اتبعها « تشستر برنار »

والقائلة بتحويل العامل الاستراتيجى ، لكنها أقل طموحاً من فكرة عوامل النجاح . وهناك اختيار وسط يكمن فى الاستعاضة عن فكرة العقبات المتتالية التى تظهر فى فكر برنار ، وهى افتراض كون الشركات تميل إلى الإبقاء على استراتيجياتها لفترة طويلة عبر الزمن . وأنا أميل إلى تعريف الالتزام على أنه الميل إلى المثابرة والإصرار . وبقية هذا الكتاب هو تركيز الضوء على الالتزام باعتباره قاعدة للتفكير فى شأن الاستراتيجية .

وفى هذا الفصل على الخصوص ، سأقوم بتوضيح مفهوم الالتزام وتبيان كيف يتفادى المشكلات الأربع التى استوطنت عوامل النجاح . ويعرف الالتزام كما فى العامل الاستراتيجى (المحدد أو المعوق) عن طريق الدليل المتفق عليه بصفة عامة ، ألا وهو كيفية تطوير الاستراتيجية عبر الزمن . ويكتسب مفهوم الالتزام صلابته من العمليات المترتبة على بعضها البعض ، وذات المستوى العالى التى يستند إليها ، عمليات تشمل تجميد رأس المال ووقف العمل والإبطاء ، ثم العطالة . ويشكل الالتزام أساس التفسير العام الوحيد للاختلافات القائمة فى أداء الهيئات . وأخيراً ، فإن عدم إمكانية التراجع المفهوم ضمناً من الالتزام ، يجعل من الضرورى أن ننظر بعمق إلى آفاق المستقبل ، بدلاً من السلوك ضيق الأفق .

تعريفى للالتزام ، أنه الميل نحو صمود الاستراتيجية عبر الزمن

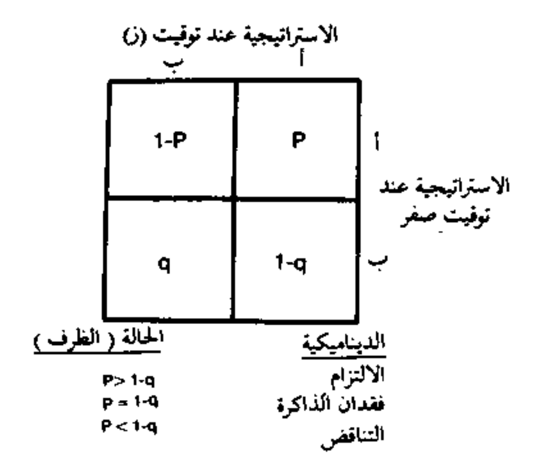
لقد اعتاد الناس على فهم الالتزام ، باعتباره شيئاً طيباً ، ويتضح هذا من استخدام الكلمة فى التعامل التجارى . ولنأخذ مثلاً أحد أعداد مجلة (BUSINESS WEEK) الذى تناولته عند كتابتى هذا الكتاب . لقد حوى هذا

العدد إحدى عشر إعلاناً تضمنت جميعها كلمات « الالتزم » « والملتزم » . ولأن استخدامات هذه الكلمات تتشابه ، فسوف أورد مجرد ثلاث أمثلة توضيحية . فقد شرح « أبجون » إلتزامه ، على أنه تحسين مستوى المعيشة إلى الأفضل دائماً . بينما ذكر « سيمنز » أن تطبيق الالتزام يجعل العملاء والموظفين فى عمل دائم كماً وكيفاً . أما شركة الخطوط الجوية الأمريكية فقد أعلنت أنها التزمت بالتفوق فى الأداء الميكانيكى .

ولو تناولنا الحديث استراتيجياً ، قد يقودنا استخدام تعبير الالتزام مرة أخرى إلى الفصل الأول : أى أن الاستراتيجية ستصبح مجرد عامل نجاح آخر ، وبالتالى تتعرض لكل المشكلات المصاحبة لعوامل النجاح . ولتجنب هذه المشكلات قمت بتعريف الالتزام بصورة مختلفة ، وفى عبارات وصفية ، على أنه ميل الشركات والمؤسسات إلى الصمود بمناهجها العريضة فى العمل أو الاستراتيجية . ومن خلال هذا التعريف سوف ينظر للالتزام على أنه المحدد الجوهرى للاستراتيجية ، وهو بذلك يصبح محدداً تراكمياً ، لا تعاقبياً كما فى مفهوم « برنار » . مع ملاحظة أن مثل هذا العائق ليس جيداً حقاً أو رديئاً فقد ظل كل من « وول ـ مارت » ، و« سيرز » و« روباك » متمسكاً باستراتيجيته الخاصة فى عملية التجارة بالتجزئة ، طوال أعوام السبعينيات ، والثمانينيات ، وإن اختلفت النتائج التى حققها كل منهم عن الآخر .

ويمكن توضيح مفهوم الالتزام بمقارنة الوصفين المختلفين تماماً للاختيار ، فى مقدمة هذا الفصل . ما هى الاختلافات فى الرؤية ، التى صنعت الاختلاف بين تصور « أورتيجا » التى تعتبر الاختيار المبدئى هو كل شىء ، وبين « إليوت بروفروك » الذى يصور الاختيار وكأنه لا شىء ؟ والاختلاف الأساسى هو أن الأول يعتبر الاختيار الأولى محدداً لما يليه من تصرفات ، وهذا عكس ما يفترضه الأخير . وأوضح طريقة تصور لنا طبيعة العامل المحدد كما يركز عليه « أورتيجا » هى ملاحظة أن الاختيار الذى يصوره ترجع أهميته بالدرجة الأولى إلى صعوبة

الشكل ٢ - ١ : استراتيجية إطار الاحتمالات



الانتقال المفاجىء من وجهة النظر (أ) إلى (ب) أوبالعكس . وعلى النقيض نجد ذلك الرأى العادى الذى تبناه « إليوت بروفروك » حول الاختيار ، قائماً على افتراض أن هذا الانتقال المفاجىء سهل المنال . وهنا يجب إعادة تعريف « الالتزام » على أنه درجة صعوبة الانتقالات المفاجئة فى وجهات النظر . وبتعبير أكثر دقة ، فإن الاستراتيجية هى تجسيد للالتزام إلى درجة أنه لو تبنته مؤسسة ما ، فإنه يظل قائماً .

وصعوبة الانتقالات الاستراتيجية المفاجئة فى وجهات النظر يمكن صياغتها فى العبارات التى اقترحها « أورتيجا » . ولنفترض أن « أ » و « ب » هما الاستراتيجيتان الوحيدتان أمام مؤسسة ما ، وأن احتمالات اختياراتها بين الاثنين موضحة فى إطار الاحتمالات المبين فى (الشكل ٢ - ١) ، وهو شكل عام لمربع التوافيق المحتملة بين شكلين . وفى إطار هذا الشكل الثنائى ، ولكى نضع فرضية الالتزام ، نفترض أن المؤسسة سوف تأخذ غالباً بالاستراتيجية (أ) مستقبلاً إن كانت «أ» (وليس «ب») هى الاستراتيجية التى أخذت بها فى البداية .

والتبـاين بين تلك الاحتـمالات المختلفـة يتـوقف على عامل الزمن (ز) الموضح بالشكـل . وليس من المحتمـل أن تؤثـر الاسـتراتيجية المبـدئية للمؤسسـة على استراتيجيتها العامة بعد قرن من الزمان . لكنه من غير المحتمل أن استراتيجية اليوم المتبعـة فى ذات المؤسسة وفى ذات الوقت قد تتغير بين يوم وليلة . والفقرة التالية تضع الالتزام كما فهم ، موضع الاختبار فى إطار وصفى .

الالتزام حاسم فى تفسير النواميس الخاصة بالقوى الاستراتيجية

هل يصبـح الالتـزم حقـاً متميزاً عبر الـزمن بتلك الاسـتراتيجيات التى تتبعها المؤسسات ؟ وإن صح ذلك فلأى مدى ؟ ولكى نجيب على تلك التساؤلات ، سوف أكون أكثر وضوحاً بشأن ما أعنيه بكلمة « استراتيجية » . تعد الاستراتيجية واحـدة من تلك الكلمات المـطاطة التى تحتمل الكثير من المفاهيم والتى يمكن تفسيرها بمختلف المعانى . وربما كانت الآراء التى ناقشناها عن الاستراتيجية فى الفصـل السـابق قد ساهمت فى إلقـاء الضـوء على تنـوع طرق استقراء معانيها المختلفة . ومن أجل استنباط نظرية عامة عن الاستراتيجية ، نجد من المفيد البدء بتعريف مضمون إضافى لها ، يكون مقبول المستوى من الجميع .

وثمة وجه معين من الاستراتيجيات نجده مقبولاً على نطاق واسع ، هو كونها تبدو فى أنماط عريضة من التصرفات . والإجماع فى الرأى مفيد للغاية لأنه يربط الاسـتراتيجية بمتغيرات خاصة يمكن ملاحظتها . وقد استغل كل من « دانى ميللر » و « بيتر فريزن » و « هنـرى منـزبرج » وآخرون بجامعة ماكجيل ، هذا الارتباط ، لاقتفاء أثر السلوك التنظيمى لفترة زمنية امتدت عشرات السنين . وقام هذا الفـريق بعزل تيارات من الخطوات التنظيمية فى مناطق مختارة ، وقاموا بتفسير

الشكل ٢ - ٢ : ديناميكية الاستراتيجية

ب
أ
ج
الوقت

نماذج من تلك التيارات ، تميزت بكونها مسارات عمل واضحة المعالم (استراتيجيات) ، ثم عملوا دلالات للفترات الزمنية على مدى تاريخها اللامع فى الإدارة والتنظيم واضعين فى الاعتبار كلا من الاستمرارية الواسعة والتغييرات فى ملاحقة الاستراتيجيات المختلفة . لقد وجدوا أن الاستمرارية الاستراتيجية هى المعيار العادى ، غير أنه تخللها فترات قصيرة من التغيير الجذرى (انظر الشكل ٢ - ٢) . وطبقاً لما ذكره « ميللر » و « فريزن » (١٩٨٤) فيما يتعلق بقواعد احتساب النقاط ، كان متوسط الفترة الزمنية التى تمر ، بين كل تغير وآخر فى استراتيجيات الشركات بالعينة التى أورداها بلغت ست سنوات .

وهنا يبدو الالتزام كأنه التفسير المنطقى الوحيد لهذه التوازنات المرقمة من المجموعة المصورة فى الشكل ٢ - ٢ وذلك لسببين[١] . وهذان السببان تم التعرض لهما وشرحهما على أفضل وجه فى شكل مربع الاحتمالات المزدوج الذى ناقشناه من قبل ، وفيه تضمن الالتزام كون احتمالية (P) أكبر من احتمالية (1-q) .

والسبب الأول أن الحسابات الاحتمالية (بنظرية الاحتمالات) توضح أن التباين الذى انطوى الالتزام عليه بداهة ، يجعل الاستمرارية الاستراتيجية أكثر احتمالاً للحدوث من التحولات الاستراتيجية : بمعنى أن الاستمرارية هى الوضع الطبيعى ، أما التغيرات المفاجئة فى وجهات النظر ، فتحدث على فترات متقطعة[٢] .

أما السبب الثانى فهو أن الالتزام ليس ضرورياً فحسب ، بل إنه يعد كذلك تفسيراً مرضياً لتلك التقاطعات التى تعترض مسار الاستراتيجية ، التى وضحت فى نماذج السلوك الإدارى . لاحظ أن البديلين للالتزام معناهما أن الاحتمالية (P) تساوى أو تقل عن الاحتمالية (1-q) . فإذا تساوت الاحتماليتان فإن استراتيجية المؤسسة بعد مرور الزمن (ز) سوف تصبح مستقلة تماماً عن الاستراتيجية التى بدأت بها . ولو كانت (P) أقل من (1-q) فإن هذا يعنى حدوث نسبة أعلى من التغير الاستراتيجى مما لو كانت الاحتماليتان متساويتين . والديناميكية التى عرضناها فى الشكل (٢ - ٢) تناقض كلاً من هذين البديلين . وليس هناك تفسير سهل لهذا التوازن المؤكد ، غير ما أورده التاريخ بنفس الأسلوب المفهوم ضمناً من الالتزام .

ينشأ الالتزام بسبب تجميد رأس المال ووقف العمل والإبطاء ثم العطالة

فى الفصل الأول شرحنا لماذا تعانى نظريات الاستراتيجية التى تتاجر بعوامل النجاح ، من نقص الواقعية . والالتزام يقدم نظرية أكثر واقعية ، لأن الخطوات التى تؤدى إلى استمرارية الاستراتيجية يمكن وصفها على مستوى عال (نسبياً) .
وهناك أربع خطوات هامة مسئولة عن ذلك هى : تجميد رأس المال ووقف العمل والإبطاء ثم العطالة . وبقية هذا القسم يركز على كل من هذه الأسباب المحتملة على حدة .

تجميد رأس المال (الحجز)

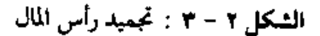
وأحد الأسباب التى تدعو مؤسسة ما إلى الإبقاء على استراتيجيتها الأولى رغم مرور

الـزمن هو ارتبـاطهـا بتلك الاستراتيجية والإجراءات التى اتخذتها تجاه القصور الـذاتى . وقصة « البوينج ٧٤٧ » تصور لنا سبب الالتزام هذا . ففى الوقت الذى أنفقت فيه شركة « بوينج » أكثر من بليون دولار أمريكى على تطوير هيكل الطائرة ذات الحجم العريض « بوينج ٧٤٧ » أصبح لدى الشركة سبباً كافياً لأن تلتـزم بها يعـرف « باستراتيجية ٧٤٧ » من أجل تواصل جهودها وتجهيز الطائرة وبيعهـا . وعنـد هذه النقـطة من البرنامج كان صافى الاستثمارات فى « البوينج ٧٤٧ » قد تعدى صافى أصول الشركة ذاتها بكثير . وكانت أغلب النفقات موجهة نحو عوامل معينة مثل التقنية والقدرة الإنتاجية التى تتوقف قيمتها على استمرارية الشركـة فى تبنى سياسـة اسـتراتيجية ٧٤٧ . ونتيجـة لذلـك ، كان متوقعاً لها الإفلاس ما لم تتمكن من تصنيع الطائرة .

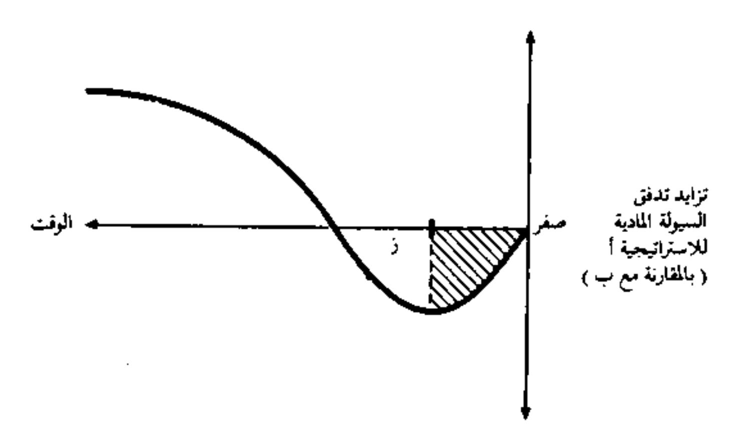
ومثال « بوينج ٧٤٧ » يشير إلى أن الاستثمار فى ظل بعض العوامل يمكن أن يؤدى إلى الالتزام عن طريق تجميد رأس المال . كما أنها تكشف الخواص التى يجب أن تتصف بها العوامل إن كان الاستثمار على منوالها يأتى بمثل هذا التأثير . وأول هذه الخواص وأهمها أن العوامل يجب أن تكون عوامل « معمرة » إن أردنا أن يكون لها أى أهمية تاريخية . وثانيها ، أن تكون متخصصة ، وإلا أمكن تطبيقها فى جميع الاسـتراتيجيات . وأخيراً ، فعلى الرغم من أهمية هاتين الخاصتين فإنها وحدها لا تكفى . حيث أن العوامل الواجب دخولها يجب أن تكون « غير قابلة للتداول تجارياً » فى الأسواق الرائجة : فلو لم تكن كذلك ، لما استطعنا افتراض كون المؤسسة لن تبيع تلك الاسـتراتيجية ، وبـالتـالى ليس هنـاك سبب اقتصـادى للإبقـاء على استراتيجية ، قد بيتوا النية مسبقاً على تدعيمها . قد يكون مناسباً أن نشير هنا إلى العوامل المعمرة والمتخصصة ، وغير القابلة للتداول على أنها « خصائص متلازمة » . ولكى نستعير بعض المصطلحات التى عرضها « بورتر » (١٩٩٠ ، ص ٧٧) مؤخراً فإن العوامل الأساسية مثل الموارد الطبيعية ، والعمالة غير الماهرة ، ورأس المال المدان ، لا يحتمل أن تكون لصيقة مثل العوامل الأكثر تقدماً .

من بين الشروط الثلاثة المتلازمة ، نجد عاملى المتانة والتخصص تتميزان بشفافية نسبية . أما شرط عدم القابلية للتداول تجارياً ، فيستحق مزيداً من التعليق . فهناك العديد من الأسباب (المتداخلة) التى تجعل عوامل معينة من الصعب تداولها أو بيعها لمؤسسات أخرى ؛ مثل تكاليف إعادة التعاقد ، وقوة البائع والشارى ، ثم المعلومات غير الدقيقة ، ولوزام المجاملة مع الآخرين ، وغيرها ، تعد عوامل غير تجارية . ففى حالة « بوينج ٧٤٧ » كانت نقطة « عدم قابلية التداول » نابعة من كون الشركتين المنافستين لها ، واللتان يمكن أن تتحولا إلى مشترين ، « لوكهيد » و « ماكدونالد دوجلاس » قد التزمتا بسرعة تصميم هيكل آخر أكثر اتساعاً فى العرض ، ولو أنه أصغر حجمًا من تصميم « بوينج ٧٤٧ » .

إن نظرية « إخفاقات السوق » تتنبأ ، كما أن الأدلة تميل إلى تأكيد ، أن العوامل غير الملموسة (مثال : العلاقات الشخصية والمعلومات) تعد أقل إمكانية فى التداول ، وبهذا فإنها أكثر التصاقاً من العوامل الملموسة مثل الطبيعة (المنشأة ، والخواص الطبيعية ، والمعدات) . ولعل هذا يذكرنا بعدم جدوى الموزانة بين العوامل حسب قدرتهم على تقليم أظافر منافسيهم . وهذه التذكرة مفيدة ، حيث يبدو أن هناك ميلاً ما ، يعود إلى تحيز وجهات النظر ، تجاه إعطاء الماديات أهمية أكبر من الأشياء غير المادية عكس ما هو مفروض . وعلى سبيل المثال كان العامل الملازم ، الذى تم التركيز عليه فى البيانات الصحفية لمسألة التزام « بوينج » فى أواخر الستينيات بتصنيع « ٧٤٧ » ، كان إضافة إمكانيات تصنيعية جديدة (ملموسة) ، ربما لأن أكبر فراغ مغلق فى العالم قد أنتج نسخة جيدة . وقد يبدو على أية حال أن التقنية غير الملموسة قد أرادت القفز بالصناعة من الطائرات العملاقة ذات الممر الواحد إلى طائرات الجامبو عريضة الهيكل مما كان شيئاً فاق قدرة المصنع ذاته . ولسبب ما ، قد كلفت تقنية البوينج الكثير، كما أن الإنفاق على هذه التقنية تم التركيز عليه فى مرحلة مبكرة من مراحل التطوير . ولا يجانب



الشكل ٢ - ٣ : تجميد رأس المال



المرء الصواب إذا أجزم أن التصاق العوامل غير الملموسة أكثر من العوامل الملموسة ، هو الذى بذر بذور الالتزام فى هذا المثال .

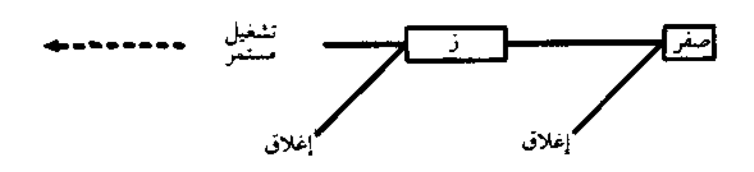
وأساليب الالتصاق لكل من العوامل الملموسة وغير الملموسة التى قد تؤدى إلى الالتزام ، يمكن اصطناعها . فلنفرض أن استراتيجية (أ) تتضمن تراكمًا من العوامل المتلازمة ، واستراتيجية (ب) (الحالة الأساسية) لا تتضمنها . كما يوضح (الشكل ٢ - ٣) بالرسم البيانى المعانى المتضمنة من اتباع الاستراتيجية (أ) بدلاً من الاستراتيجية (ب) . فإذا ارتبطت المؤسسة فى البداية بالاستراتيجية (أ) ، فهى تستطيع عند مقارنة الاستراتيجيتين بعضهما البعض عند الزمن (ز) ، أن تتجاهل المساحة التى ترمز إليها فى الشكل بخطوط مائلة ، طالما أن تلك المساحة تعبر عن استثمارات فى عوامل محدودة القيمة ، بالنسبة لاستمرار المؤسسة فى اتباع الاستراتيجية (أ) . وفى هذه الحالة فإن الإبقاء على الاستراتيجية المبدئية ، يكون مفضلاً ، حتى لو واجهت المؤسسة بعض الأنباء غير الطيبة حولها . ومن هناك فإن شركة بوينج قد التزمت باستراتيجية « بوينج ٧٤٧ » بمجرد أن خطت

خطوات كافية فى دائرة التطوير رغم أنها لم تكن لتبدأ عملية التطوير لو أنها توقعت الصعوبات التى واجهتها فيما بعد ، خاصة الزيادات التى حدثت فى ثقل الإقلاع التى طالبت بها شركة طيران بان أميريكان (نيوهاوس ١٩٨٢) وهى عميلها الأول .

وقف العمل (الإغلاق الاضطرارى)

يعد الإغلاق الاضطرارى كسبب من أسباب الالتزام وجهاً آخر لتجميد رأس المال . ولنأخذ مثالاً لذلك شركة « رينولدز » للمعادن التى قررت إغلاق مجمع تكرير الألومنيوم المقام « بهاريكان كريك » ، بولاية أركانسو ، بعد عدة أعوام من العمليات الخاسرة . هذا الإغلاق الذى منع « رينولدز » للأبد من إعادة فتح هذا المجمع للتشغيل . وعلى فرض انتعاش أسعار الألومنيوم ، يصبح من غير المجدى اقتصادياً ، إعادة البدء فى تشغيل هذه المنشأة ذات التكلفة المرتفعة والتى يعود عمرها إلى ٤٠ عاماً خلت . حيث أنها سوف تحتاج لإعادة تنظيف الآلات وضبطها وتعديلها لإخراجها من عنق الزجاجة ، وهى عملية مكلفة قد تستغرق عامين أو أكثر لاستعادة المستوى الأول من كفاءة التشغيل . إن نفقات تشغيل مجمع « هاريكان كريك » أصبحت بالفعل مرتفعة ، بحيث تساوى نفقات إقامة المنشآت الحديثة ذات الكفاءة العالية التى أقيمت فى استراليا . كما أن العبء الإضافى من جراء إعادة تشغيلها ، سوف يضيف مزيداً من النفقات بحيث تتخطى تكلفة تلك الأخيرة ، مما يؤكد أن التوسع فى إنشاء تلك المجمعات فى استراليا ، سوف يغلق الطريق أمام إعادة إحياء تلك التى فى أركانسو . وهذا يفسر لماذا بينا فى الشكل ٢ - ٤ أن وقف العمل يؤدى إلى خطوات مترتبة على التشغيل : عند إغلاق مجمع « هاريكان كريك » كانت شركة « رينولدز » فى الواقع تلزم نفسها بالإبقاء على هذا المرفق مغلقاً .

الشكل ٢ - ٤ : رينولدز ومجمع التكرير



لاحظ أن استراتيجية وقف العمل قد ولدت لتبقى ، ليس لأنها تشمل استثماراً فى عوامل ملازمة ، بل لأنه قد جرت فى أعقابها عملية تصفية الاستثمار (أو إخفاق فى الاحتفاظ باستثمار سابق) فى صناعة التكرير . ويوضح لنا هذا المثال أن ميدان الالتزام يمتد لما وراء عمليات الاستثمار ذات العامل الإضافى ، لكى يشمل عمليات تصفية الاستثمارات ذات العامل المخصوم (أو غير الإضافى) ويمكن لتلك الأخيرة أن تنشىء الالتزام نظراً لصعوبة استعادة الفرص التى كانت متاحة فى ظروف التشغيل الأولى .

والاقتصاديون قد اعتادوا فعلاً على إيجاد سبب لوقف العمل . كما يصور « ساموليسون » (١٩٧٦ ص ٤٧٥) فى مرجعه التمهيدى قائلاً : « يعلم رجال الاقتصاد تماماً أن بعضاً من أهم خصائص الإنفاق فى عمل دون آخر يرجع إلى « الفرص الضائعة » التى غالباً ما يتم التضحية بها من أجل هذا العمل الأول » . على أن رجال الإدارة متهمون دائماً أنهم أقل كفاءة فى هذا المضمار . ومثال ذلك ما جاء فى كتاب « هايز وجارفين » (١٩٨٢ ص ٧٨) « الإدارة كأن الغد يهم » .

وأحد الأسباب التى غالباً ما تجعل الشركات مقيدة بهذا النوع من تصفية الاستثمار ، أو الاستثمار المؤجل ـ بطريقة لولبية الذى يؤدى إلى عائد ربحى منخفض ، والذى ينقص بالتالى من دافع الاستثمار ـ هو أن أساليب

الخصم تجعل افتراض عمليات الاستثمار ذات الاتجاهين فرضية قائمة . بمعنى أن أى فرد يمكنه بيع أصل من الأصول ثم استعادة شرائه ، أو يؤجل عملية استثمار إلى وقت لاحق ، دون خسارة تذكر اللهم إلا معدل الخصم الذى تفرضه الشركة تبعاً لذلك . فى حين أن أى شركة ، لا يمكنها التأكد من استعادة ثقلها بنفس هذه السهولة . ولكى تستعيد وضعها ، يتعين أن تنفق كما ضخما من الأموال يفوق ما كان عليها ، فيما لو كانت قامت بالاستثمار منذ البداية . وبمرور الوقت تصبح دوامات الانهيار أشد وأقوى ويصعب إيقافها .

ويمضى « هايز » و « جارفين » فى محاولة البرهان على أن الاستثمار ما هو إلا عمل يستلزم الإخلاص فيه وألا يخضع للتحليل الاقتصادى . وهذا يبدو لى استنتاجاً خاطئاً ، للأسباب التى سنتعرض لها فى الفصول التالية . ومع ذلك فهما يستحقان التقدير ، لتأكيدهما على أن التحول المعاكس أو البقاء فى حالة حياد ، يدفع إلى قدر من الالتزام مثلما يفعل الاندفاع بالاستثمار إلى الأمام . قد لا يكون وقف العمل ، سبباً مباشراً للالتزام مثلما هو الحال فى تجميد رأس المال ، غير أنه لا يقل أهمية : فتكاليف الفرصة المواتية حقيقية مثلها فى ذلك مثل تكاليف الخسارة .

ويبدو موضوع وقف العمل وتجميد رأس المال فى شكل ضخم وكأنه مصدر إعاقة يرتبط بالعوامل التى لا تتداول فى الأسواق الرائجة (مثل : مجمعات التكرير أو تصميمات الطائرات) . والفارق هو أن تجميد رأس المال ينشأ عن صعوبة التخلص من العوامل المتلازمة تحت ظل هذه الظروف ، بينما يعكس وقف العمل ما يترتب عليه من صعوبة إعادة اكتساب هذه العوامل ونشرها . ووجه الصعوبة الثانية تهمنا لأنه لا يفضل أن تكون مؤسسة ما ذات استراتيجية معينة ، محتفظة باحتياطيات جميع العوامل المتلازمة التى قد تكون لازمة لاتباع بدائلها .

ويبلغ هذا إلى حد أن مغزى التكاليف يجب أن يكون عضالاً ومؤثراً على العوامل الساكنة مما يتطلب التخلى عنها ، أو بصورة عامة ، يعمل على إعادة خلق فرص بمرور الزمن لكى تسهم فى توظيف عوامل خاصة بوسائل خاصة ، وفيما يتعلق بالاستراتيجية التى تم اختيارها مبدئياً فإنها ستنزع إلى الاستمرار نظراً لفرض نظام وقف العمل (الإغلاق الاضطرارى) .

الإبطاء

وأوضح وسيلة للتوحيد بين سببى الالتزام اللذين ناقشناهما آنفاً هى افتراض أن قدرة هيئة المنظمة على استغلال الفرص كما يتاح لها ، تفوقها مجموعة من العوامل التى تسببت تلك الشركة فى تراكمها . وهذا الرأى حول المؤسسة مع التركيز على نفقات تعديل العامل ، نجده مفهوماً ضمناً فى بعض الكتابات الأولى حول الاستراتيجية[٣] . كما أنه يقدم سبباً ثالثاً للالتزام : ألا وهو الإبطاء فى تعديل مخزون المؤسسة من العوامل المتلازمة إلى المستوى المطلوب .

ومثال هذه التأخيرات وكيف أنها توصل إلى الالتزام ما حدث فى حالة « كوورز » وبدء تحولها إلى المستوى القومى فى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات . فقد كان واضحاً منذ البداية أن التحول من استراتيجية المستوى الإقليمى إلى المستوى القومى ، سوف يستغرق عقداً كاملاً أو على أقل تقدير ، جزءاً كبيراً منه . وكان على شركة « كوورز » أن تعدل من الأمور التقليدية التى كانت تشغلها فى الإنتاج وأن تنمو لديها الخبرة التسويقية ، وأن تبنى لها مجموعة عملاء على المستوى القومى ، بأن تعلن عن زيادة فى عمولة توزيع البرميل أكثر من منافسيها . وأن تقيم علاقات مع موزعين فى ٣٩ ولاية جديدة ، وأن تفتتح أول منشأة صناعية جديدة منذ عام ١٨٧٣ وهلم جرا . ودون الخوض فى كيفية تصنيف استراتيجية « كوورز » فى السنوات التى طبقت خلالها تلك التغييرات

الشاملة ، يتضح أن هذا التحول لم يكن لينجح ، لو لم تكن شركة « كوورز » قد تمسكت به ، حتى يمكن لها اختبار الميزة الرئيسية من وراءً تلك الاستراتيجية القومية ، واقتصاديات موازنة الإعلان ، والشبكة القومية أو شبه القومية . وهكذا فإن الشركة عندما نهضت ، ألزمت نفسها بالعمل بأسلوب معين ، ولفترة محسوبة من الوقت .

وعملية الإبطاء مبنية ضمناً على فكرة أن برامج الهجوم قد تكون مكلفة : فقد يكون الإسراع بالتعديلات عند مستهل العمل ، متطلباً أكثر من مجرد زيادة مناسبة فى معدلات الإنفاق على هذا التعديل . وهناك على الأقل ثلاثة أسباب تفسر ارتفاع نفقات مثل هذا التعجيل . أولها ، أن محاولات استغلال عامل الوقت ما أن تبدأ بصورة أكثر تركيزاً ، حتى تبدأ العوائد الربحية المنخفضة فى الظهور . ثانيها ، أن التعجيل قد يظهر معوقات من « العقلانية المحصورة » (سوف نتعرض لها فى الفصل التالى) . ثالثها ، أن التعجيل قد يكون مكلفاً أيضاً بمعنى أنه يقلل من المرونة ، وتلك نقطة نتعرض لها بالتحليل المطول فى الفصل السادس .

والحق أن ما كتب حول الاستراتيجية لم يعط فى الغالب مسألة « الإبطاء » ما تستحقه من اهتمام . والتخمينات حول متوسط الفترة الزمنية التى يتطلبها ، هى التى تساعد على تقدير أهميتها . وكقاعدة معترف بها ، فإن المتغيرات التسويقية ، خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات ، تعد العوامل الوحيدة التى يمكن تغييرها بصورة واضحة فى أقل من عام واحد (بونوما ١٩٨١) ، وعلى الرغم من ذلك فإن العامل المتلازم الذى يفترض التأثير عليه ، ألا وهو قاعدة العملاء ، يميل إلى التحرك ببطء شديد فى العديد من الحالات . حيث يتطلب الأمر عامين أو ثلاثة لبناء منشأة صناعية متوسطة (جهيماوات ١٩٨٧) . والأدلة العارضة تفيد ، أن بناء نظام توزيع جديد أو تغيير نظام قائم قد يستغرق فترة زمنية أطول . والتأخر العادى فى عوائد النفقات ، الخاصة بالأبحاث والتطوير ، عادة تتراوح

ما بين أربع إلى ست أعوام (كوهين وليفين ١٩٨٩) . وقد يستغرق الأمر فترة تصل إلى سبعة أعوام ، لتطبيق تغييرات جذرية فى أساليب استخدام القوى العاملة (سكينر ١٩٨١) . أما إعادة تركيب الهيكل العام ، فقد يتطلب عقداً من الزمان أو أكثر نظراً للمشاحنات التى قد تصاحب عمليات نقل القيمة الرئيسية (دونالدسون ١٩٨٩) .

كما يجب على أن أضيف ، أنه على المستوى الفنى البحت ، يمكن خفض الإبطاء فى عملية تعديل المخزون التجارى بالنسبة لنفقات التعديل ، من النوع التى أشرنا إليها تحت عنوان تجميد رأس المال ، ووقف العمل[4] . على أنه يبدو من الأفضل الإبقاء على عملية الإبطاء كمستوى متميز للفهم . لأن الزمن ه المتغير الرئيسى فى النظريات الحركية ، ولأن الالتزام نظرية حركية ، فمن الصه أن نتوقع إمكانية الحصول على الوضوح الكافى إذا أعدنا صياغة عملية الإبطاء فى عبارات محدودة التوقيت .

العطالة (القصور الذاتى)

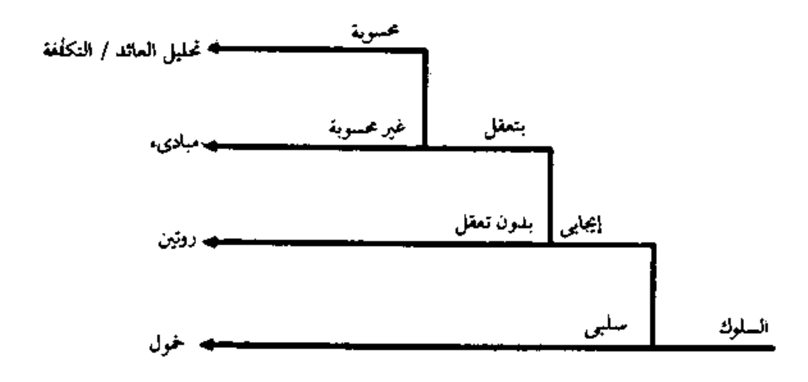
لقد ألقى الضوء ، حتى الآن ، على اقتصاديات تعديل العامل كموجب للالتزام . غير أن هناك اعتقاد سائد أن المؤسسات تميل لأسباب نفسية واجتماعية إلى الحفاظ على الوضع الاستراتيجى الذى وصلت إليه ولدرجة أكبر مما لو كانت قد وصلت إلى الحد الأقصى للنفقات الخاضعة لمعوقات التجميد ووقف العمل ، والإبطاء . وبعبارة أخرى ، يفترض فى المؤسسات على المستوى العام أنها تنحاز تلقائياً إلى العطالة . وهذا الافتراض تعكسه الحقيقة القائلة أن هناك المزيد مما يكتب حول التحدى الخاص بلجوء المؤسسات إلى التغيير أكثر مما يكتب حول التحدى الخاص بالجمود فى التفكير .

وهناك أمثلة تؤكد حدوث حالات من العطالة بالمؤسسات ، ممثلة فى أكبر

ثلاث شركات لصناعة السيارات فى « ديترويت » وهى « جنرال موتورز » (GM) ، « وفورد » و« كريزلر » ، وجميعها استغرق تجاوبها ما بين عشرة وثلاثين عاماً مع تحولات السوق داخل الولايات المتحدة من السيارات الكبيرة إلى السيارات الصغيرة . ويمكن تفسير بعض من التزامهم الضمنى باستراتيجية السيارات الكبيرة بالطريقة الاقتصادية البحتة التى ذكرناها من قبل . فقد تمسكوا بالعوامل التى كانت متبعة فى مجال إنتاج السيارات الكبيرة وافتقروا إلى التقنية التى تمكنهم من التكيف السريع للتحول نحو إنتاج السيارات الأصغر حجمًا . وبمجرد أن فقدوا الصدارة فى المنافسة مع الشركات الأجنبية ، والتى جعلتهم يفقدون فرص الاستثمار المربح فى مجال تجارة السيارات الصغيرة . لكن يبدو كذلك أن فقدانهم للصدارة كان أكثر من مجرد استسلام أدير بطريقة مثلى . وقد يكون من الصعب ، على سبيل المثال ، أن نفسر الإخفاقات المتتالية لشركة « جنرال موتورز » فى إنتاج السيارة « فيجا » المدمجة فى أوائل السبعينيات ، والسيارة (J) فى أوائل الثمانينيات وبعدها مشروع « ساترن » الذى يشمل إنتاج سيارات خفيفة غير باهظة الثمن ، كما كانت من قبل ، بدون أن نذكر بعض ما يتعلق بالعطالة . وكما أقر رئيس أكبر قطاعات « جنرال موتورز » (الذى أصبح رئيساً للشركة فيما بعد) « إن السيارة شيفروليه تشبه غولاً كبيراً يمكن ثنى ذيله دون أن يتأثر طرفه الآخر لشهور وشهور »(٥) .

إن المناقشات حول عطالة المؤسسات غالباً ما تبدأ وتنتهى ببعض الآراء حول هذه الظاهرة . غير أنه من الممكن أن نكون أكثر تحديداً بشأن مصادرها وأسبابها . ولكى نبدأ من أقل مستوى ممكن ، يجب أن نضع فى الاعتبار الأربع قواعد الممكنة للاختيار الموضحة فى (الشكل ٢ - ٥) ويجب أن يكون واضحاً كيف يغرى الخمول والنظم الروتينية على إبقاء الحال على ما هو عليه . والمبادىء المفندة هنا باعتبارها عقبات مقيدة تبطل حسابات الفوائد ، يكون لها نفس التأثير إلى درجة الثبات . وأخيراً فإن التجارب النفسية توحى بأنه فى حالة حساب أى اختيار ، فإنه

الشكل ٢ - ٥ : قواعد سلوكية الاختيار



ينحاز للأساليب التى غالباً ما تجمع عليها المصادر الاقتصادية للالتزام والتى ناقشناها من قبل . وهناك ثلاثة أوجه تؤدى للالتزام يستلزم ذكرها بصفة خاصة . الأول ، التكلفة القليلة المضللة التى تميل إلى تقوية مسألة تجميد رأس المال (كانهان وتفيرسكى ١٩٧٩) . والثانى ، إذا كان المسار الذى لم يؤخذ به ، من الصعب استعادته نظراً لنقص ازدهاره ، فإن هذا يؤدى إلى حالة الإغلاق الاضطرارى (تفيرسكى وكانهان ١٩٨١) . أما الثالث ، فهو الخصم الزائد ذو العواقب المستقبلية ، يفضل إبقاء الحال على ما هو عليه بدلاً من التحول إذا كانت التحولات معرضة لضياع الكثير من الوقت (اينسلى ١٩٧٥) .

والنظرية التنظمية تفرض أسباباً عديدة تؤدى بتلك المصادر الضئيلة للالتزام السلوكى ، إلى أن تصنع شيئاً كبيراً . وهذه النظرية تشمل ظواهر مثل : الركوب الحر ، واتخاذ وضع دفاعى ، ودحرجة الجذوع الخشبية والتفكير الجماعى . وبطريقة أكثر ترابطاً منطقياً ، نرى كيف أن مزيداً من الإصرار ينشأ عن تطويق أفراد بالمؤسسات ، وملاحظة كيف أن هذه المؤسسات تقوم باستبدال ضمنى أو ظاهرى للاتفاقات التعاقدية طويلة الأجل ، بتعاقدات أخرى ، من خلال

أفراد داخل مواقع السوق . ونظراً لأن الإجراء الأخير يزيد من مساحة التكيف مع الضغوط الاقتصادية المتغيرة لأقصى درجة ، فإن المؤسسات يجب ألا تشجع هذا التكيف المرتبط بتعاقدات عن طريق السوق ، إذا أرادت أن تخدم هدفاً مميزاً[٦] . أوبعبارة أخرى فإن هناك درجة ما من الالتزام الجمودى نجدها فى داخل تحالفات المؤسسات .

ولقد تعرض جمود المؤسسات للكثير من التعديل فيما يتعلق بتعامل طويل الأجل ، متخصص ولا يمكن المتاجرة به ، بل يفترض أن تتمسك به المؤسسة ، ألا وهو عامل « الثقافة » وهو الذى يفسر بصورة واسعة (مثل : ديل وكيندى ١٩٨٢) . وهناك اتفاق محدود حول إمكانية معاملة الثقافة كمعوق أو كمشجع على التعديل ، مع بقية الالتزامات التى تنتهجها المؤسسة . وإحساسى الشخصى هو : إذا كانت للاختلافات الثقافية تأثير كبير على أداء المؤسسات (قارن « وول ـ مارت » « وسيرز » و « روباك ») إلا أن فهمنا لكيفية تحويل الثقافات السيئة إلى ثقافات جيدة (عن كيفية جعل « سيرز » و « روباك » يتنافسان مع « وول ـ مارت ») لازال محدوداً ، بحيث لا يمكننا معاملة الثقافة كمتغير اختيارى محض . إن دقة هذا التقييم لا تمثل أهمية تذكر بالنسبة لإطار العمل الخاص بتحليل الالتزامات تجاه العوامل المتلازمة التى ذكرناها فى هذا الكتاب . لكن لنا رجعة فى الجزء الأخير من فصول الكتاب نظراً لأهميتها الواسعة .

وفى ختام هذا الفصل نذكر أن الميل نحو الجمود رغم شيوعه ليس مطلقاً ولا موحداً . ولننظر إلى هاتين الخاصيتين على حدة ، لنجد فى الأولى دليلاً مبنياً على الملاحظة والاختيار كما فى الفصل السابق ، حيث يوحى هذا الدليل بأن الثبات الاستراتيجى هوالقاعدة ، مع وجود بعض الاستثناءات . فهناك فترات من الوقت تقوم فيها المنظمات بالتخلص من الجمود وتجرى تعديلات فى بيئاتها . ونجد فى الخاصة الثانية : حدود التغيير مفرطة فى الحساسية . فعلى سبيل المثال نجد أن حد التغيير عند شركات « ديترويت » الثلاث للسيارات كان مرتفعاً

نسبياً ، نظراً لأنها ركزت لفترة طويلة على تصنيع سيارات أكبر حجمًا وأغلى ثمناً ، بعد أن نجحت هذه الاستراتيجية فى الماضى ولأن التعديل المناسب استلزم تصغير حجم المؤسسات والسيارات . وربما كان فى إمكانهم التحول الأسرع إلى السيارات الصغيرة لو أنهم كانوا أقل ارتباطاً بالثقافة .

الالتزام هو التفسير العام الوحيد الذى يمكن قبوله للاختلافات المستمرة فى أداء المنظمات

والفصل السابق يتضمن نقداً لطريقة فهم عوامل النجاح ، بسبب افتقاره إلى العمومية : حيث فشل فى تفسير لماذا لا يقوم الخاسرون بسد الفجوة بينهم وبين الرابحين عن طريق احتفاظهم بنفس عامل (أو عوامل) نجاحهم . بينما يبدو الالتزام على العكس من ذلك الحشد من عوامل النجاح ، كافياً وضرورياً أيضاً لشرح تلك الاختلافات المستمرة فى أداء المنظمات .

وقد أخذ الجد كفايته من الناحية النظرية والعملية . . فالاستكشاف الرياضى المنتظم بدأ فى أواخر السبعينيات ، ليبحث ما إذا كان الالتزام يمكنه (فى ظل منافسة قوية أو ضعيفة) أن يؤدى إلى تلك الاختلافات القائمة . ويصل مخزون تلك النماذج الحسابية الآن إلى عدة آلاف[٧] . غير أن هذه النماذج لا يمكنها أن تحل محل الكتابات الأولى من الاستراتيجية لأن طرق معالجتها التقليدية للظواهر مثل ظاهرة الأجناس ، وحروب الإنهاك ، والخداع ، كلها بالضرورة طرق متخصصة تماماً لا يمكن تعميمها . ولكن يمكن القول بصفة عامة أن الالتزام يضرب إسفيناً بين أداء المنظمات المتنافسة حتى ولو كان جميعهم على نفس المستوى من الذكاء . والسبب فى ذلك أننا لو عدنا للتاريخ نجد أن المتنافسين عند البداية ، وكل لديه مخزون مختلف من العوامل المتلازمة فإنه يتخذ

مساراً مختلفاً عن الآخر ، يؤدى بالتالى إلى الانفصال جزئياً فيما بينهم ، حتى ولو كانوا جميعاً على نفس الدرجة من معرفة فرص السوق فى جميع الأوقات[٨] .

وهذا الإثبات النظرى لمسألة الكفاية قد تم تدعيمه بنتائج البحث التجريبى الحديث . وهذه النتائج تؤيد تفسير التباين القائم فى أداء الشركات الصناعية باعتباره نتيجة مجموعة متنوعة متضاربة من العوامل (ذات قوة وضعف نسبية) التي يلتزم بها المتنافسون بالسوق فيما بينهم . وأسس هذا التنوع سوف نتعرض لها فى هذا الكتاب فيما بعد . أما الأمر الذى يحتاج للتركيز فهو درجة ما من الالتزام فيما يتعلق بالاختيارات بين تلك العوامل تضمن لها أن تؤدى إلى اختلافات دائمة فى الأداء وليس مجرد اختلافات عابرة .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن الالتزام يبدو ضرورياً وكافياً لإحداث اختلافات دائمة فى الأداء[٩] . ولكى نفهم ذلك ، لنا أن نتخيل موقفاً ما ، خال من عوامل تجميد رأس المال ، ووقف العمل ، والإبطاء والعطالة . وحيث أن هذا الموقف يصعب حدوثه ، فإن من حسن الحظ أن الاقتصاديين قد قاموا فعلاً بأداء هذا الدور التجريبى لخدمتنا ، تحت قاعدة القدرة الفائقة على التنافس[١٠] . فلقد توصلوا إلى استنتاج مؤداه أنه بدون الالتزام تسوى تلك الاختلافات بين أداء المؤسسات ، فى طرفة عين .

وهذا الجدال النظرى يمكن توضيحه بمثال تشغيل شركات الخطوط الجوية الأمريكية . فلقد افتقد تشغيل الخطوط الجوية النظام ، بسبب عناد كبار رجال الاقتصاد من ذوى الشكيمة الذين تنبؤا بوصول الأرباح إلى الصفر ، لو ألغيت القواعد التى فرضت على تلك الصناعة فى الثلاثينيات . وعللوا ذلك بأنه حتى لو انتهى الأمر بأن تحتكر شركة ما ، طريقاً جوياً معيناً بين مدينتين ، فإن ذات الشركة المحتكرة سوف تقع تحت تأثير سياسة « إضرب ثم إجر » الكامنة فى عدم الالتزام . ويمكن توضيح طبيعة هذا التهديد المفترض ، ففى غياب الإبطاء قد ينتظر كثير من المنافسين ، حتى تحين الفرص الطيبة للربح فيقطعوا بذلك الطريق

على ذلك المحتكر صاحب النفوذ . وفى غياب الإبطاء ، فإن أى من تلك الفرص سوف تستغل فى الحال . أما فى غياب وقف العمل بأى شكل من أشكاله ، فإن الطامعين فى دخول هذه الصناعة يصبحون فى حالة تنافس مع ذوى النفوذ ، بحيث يجعلون لهم ربحاً بالقدر الذى لا يتجاوز سعر التكلفة . وفى غياب تجميد الالتزام بأى خط معين من خطوط الطيران المزدوج الداخلى ، فإن الشركة صاحبة الاحتكار عند محاولتها الثأر بفرض أسعار مبالغ فيها ، قد تعطى الفرصة لمنافسيها من الشركات الأخرى بالطيران بعيداً عن أجواء الخطر . وذلك كما ورد فى كلمات « ألفريد كان » رئيس مجلس إدارة شركة الطيران المدنى فى أواخر السبعينيات ، وأحد الأفراد الرئيسيين الذين ساهموا فى حلها ، قائلاً إن « الطائرات كانت مجرد أرباح هامشية ذات أجنحة » .

وحيث إن حل انتظام تشغيل خطوط الطيران والتباين فى أدائها قد فاق نظيره من الصناعات الأخرى ، فإن القدرة على المنافسة قد دمرتها الالتزامات بمجموعة من العوامل المتلازمة التى فرضتها شركات الطيران ومنها على وجه الخصوص المحاور المركزية ، وأنظمة حجز التذاكر بالكمبيوتر (ح . ت . ك)[11] . وقد انتاب القلق بعض المحاور لأن عمليات التشغيل بين « المحور والمدن المجاورة » يصعب مهاجمتها إذا ما قورنت بعمليات التشغيل بين « منطقة إلى منطقة » . إن الهجوم من نفس المحور يعد محدوداً بسبب توفر البوابات والمنافذ التى بدورها ـ فى كثير من الحالات ـ قد أبرمت تعاقدات خاصة بالقرن المقبل . أما الهجوم الذى يأتى من محور متاخم فإن حجمه يتحدد طبقاً لحقيقة أن المواقع الأولية التى يتم قياسها حسب الرحلات الجوية المحلية والتمركز الجغرافى ، تبدو جميعها خير دليل . أما أصحاب أنظمة حجز التذاكر بالكمبيوتر فيحميهم بالإضافة إلى ذلك ، شبكة اقتصادية تسمح فقط لبعض من تلك الأنظمة بالبقاء على قيد الحياة . وبالإضافة إلى تحقيق سيولة نقدية أساسية وزيادة فعالية التسويق العامة ، فإن نظام الحجز بالكمبيوتر يزيد من القدرة على مراقبة التضاربات والقصاص

منهـا . ولتصـوير الفـارق بين الالتـزامـات المختلفـة ، نجد أن شركة الطيران الأمريكية قد حققت هوامش ربحية تقارب خمس مرات قدر المتوسط الصناعى المعتـاد ، وذلك خلال العشر سنوات الأولى التى أعقبت إلغاء نظام اللوائح ، وذلك نظراً لوجود مركزها الحصين « بتسبرج » ، كما أن المساهمين الأمريكيين قد حققوا مقداراً يوازى مرتين ونصف المرة نظراً لملكيتهم مؤسسة SABRE التى تعد أكـبر مؤسسـات حجز التذاكر بالكمبيوتر نجاحاً ، بالإضافة إلى المراكز الرئيسية التى أنشئت فى دالاس وشيكاغو ومواقع أخرى . أما شركة بان أميريكان فعلى العكس ، تقدم صورة للجانب المظلم من فكر الالتزام . فقد زودت بنسبة تفوق المعتـاد من الـطائرات المتسعة البدن وغير المناسبة لعمليات الطيران القائمة بين المحور والمدن المجاورة ، وبعد أن أصبح الوقت متأخراً والظروف متأزمة بالنسبة للسيولة النقدية لتجميع جهود جادة وإنهاء نظام الحجز بالكمبيوتر . وهكذا فقدت نتيجة لذلك قدراً أكبر من الأموال ولعدد من السنين ، مما فقدته أثناء وجود لوائح نظامية .

والعوامل المتلازمة التى تشكل أساس الاختلافات القائمة فى الأداء تتنوع فى أهميتها من صناعة إلى أخرى . غير أنه من المفيد تجميعها فى ثلاث فئات عريضة هى طاقة الإنتاج القصوى وقاعدة العميل ، ثم المعرفة ـ والفرض النظرى يوحى بأن المنافسة حول تلك الفئات الثلاث من العوامل تتخذ إلى حد ما ، أشكالاً متباينة كما أنه يؤازر الاستنتاج المنطقى بأن الصناعات التى تكتسب فيها قاعدة العميل والمعرفة أهمية ما ، تقدم مجالاً أرحب « لتطبيق الاستراتيجيات » أكثر من الصناعات السلعية التى تصبح فيها طاقة الإنتاج القصوى هى العامل المتحكم والتى تشكل المفهوم الاقتصادى الرئيسى بها[١٢] . وبينما لا نستطيع تصنيف بعض الصنـاعات (مثل صناعة الطائرات) فإن الشاهد التجريبى يشير إلى أنه يجب تصنيف أغلب الصناعات داخل القطاع التصنيعى على الأقل ، بصورة واضحة نسبياً فى هذه الفئـات الثلاث ، بجانب قوة رأس المال ، والدعاية ، والبحوث

الشكل ٢ - ٦ : توزيع الصناعات وليدة الالتزام المكثف والالتزام الشامل

(أ) قطاعات رأس المال المكثف		(ب) قطاعات الدعاية المكثفة	
صناعات غذائية	٪١٥	منتجات غذائية	٪٢٦
مصانع نسيج	٪١٥	منتجات كيماوية استهلاكية	٪١٢
صناعات معدنية	٪١٣	سلع استهلاكية متنوعة*	٪ ٩
منتجات الأحجار والطمى	٪١٣	سلع منزلية معمرة	٪ ٧
كيماويات أساسية	٪١٢	سجاجيد وخلافه**	٪ ٦
لب الورق	٪ ٨	منتجات زجاج وفخار	٪ ٥
المجموع	٧٥	المجموع	٪٦٥

(ج) قطاعات التوكيلات والتوزيعات المركزة		(د) قطاعات الالتزام الشامل	
آلات ميكانيكية	٪٢٦	صناعة ملابس	٪٢٤
معدات كهربائية	٪٢١	أشغال معدنية	٪١٤
مواد كيماوية	٪١٥	طباعة	٪١٠
معدات نقل	٪١١	صناعة أثاث	٪ ٩
معدات علمية	٪ ٩	أشغال خشبية	٪ ٦
منتجات غذائية	٪ ٥	أدوات مكتبية	٪ ٥
المجموع	٪٨٨	المجموع	٪٦٨

* SIC كود ٣٩

** SIC كود ٢٢

ملاحظة : قد يكون من المتعذر إضافة الأرقام بدقة نظراً لبعض الأخطاء .

المصدر : كوليس ١٩٩٠ .

والتنمية التى تقف شاهداً على أهمية الفئات الثلاث من العوامل المتلازمة . ويشير تحليل كوليس (١٩٩٠) كما يبدو فى (الشكل ٢ - ٦) أنه بين ٢٠ قطاعاً من قطاعات التصنيع الضخمة يوجد ستة قطاعات مسئولة عن ٧٥٪ من الصناعات

التصنيعية التى تأتى فى مقدمة الثلث الأول بلغة قوة رأس المال ، وستة قطاعات مسئولة عن ٦٥٪ من أعلى ثلث بلغة قوة الدعاية ، وستة قطاعات مسئولة عن ٨٨٪ من أعلى ثلث بلغة قوة البحوث والتنمية[١٣] . وقد توصل بعض واضعى الاستراتيجيات إلى تصنيفات صناعية مشابهة بصورة مؤثرة (مثال وليامز ، ١٩٨٨) .

كما يشير (الشكل ٢ - ٦) أيضاً إلى أن الصناعات التى لا تنتمى إلى أى من الفئات الثلاث تميل إلى التجمع هى الأخرى ، فإن ٦٨٪ منها متمركزة فى ستة من بين عشرين قطاع . ويبدو أن تلك الصناعات قد أعطت وقت تجميع هذه البيانات ، فرصاً محدودة نسبياً من الالتزام . وإحساسى الخاص على أية حال أنه من الخطأ الفاحش أن نتجاهل الالتزام ، حتى فى الأجواء التى يبدو فيها الالتزام شاملاً وليس التزاماً مركزاً . والسبب الأول لذلك أن الفرض النظرى يوحى بأن الانحرافات الضئيلة عن افتراض القدرة التامة على المنافسة ، يمكن أن يؤدى إلى فرص للالتزام ذات معان متضمنة للأداء المتميز . والسبب الآخر أن تجربة تشغيل خطوط الطيران منذ إلغاء نظام اللوائح تذكرنا بأن المنافسين الأذكياء فى استطاعتهم ، كلما حانت الفرصة ، أن يحولوا الصناعات ذات الالتزام الشامل إلى صناعات ذات التزام مكثف . وأخيراً فإن الاختيار يكون تافهاً فى غياب الالتزام ، حيث تتضح هذه النقطة الأخيرة فى الفصل التالى .

تعذر الإلغاء الذى يتضمنه مبدأ الالتزام يتطلب نظرة عميقة للمستقبل

لقد كان الانتقاد الأخير الذى وجه فى الفصل الأول ضد مدخل عامل النجاح إلى الاستراتيجية ذا صلة بنقص مقومات الوجود . لقد افترض ضمناً لكنه فشل ، فى

تفسير لماذا تحتاج المنظمات إلى التفكير فى الأمور ملياً (كما يجادل عادة الذين يكتبون عن الاستراتيجية) . أما الالتزام فعلى العكس ، يوحى ضمناً بالحاجة إلى « النظر قبل الوثوب » : لمحاولة إمعان النظر فى المستقبل قبل أن يصبح حاضراً .

وهذه الحاجة قد تطفو مرة أخرى على السطح بالعودة إلى تجربة ذهنية تتعلق بعواقب ما يعرف بثبات الالتزام . ولنتخيل إدارة منظمة تفكر فى استثمار رأس مال . ولنفترض جدلاً أن رأس المال هذا ، المطلوب اليوم ، يمكن استغلاله فيما بعد فى سوق رائجة ، وأن الفرص القادمة مستقبلاً لن تضيع ، نتيجة للاختيار الحالى ، وأن اكتساب رأس المال وانتشاره يستلزم إبطاءات زمنية لا يستهان بها ، ناهيك عن كون إدارة المنظمة متيقظة لأهدافها الخاصة عند انتقاء اختياراتها . وقد أوضح « كينث آرو » (١٩٦٤) أن مثل هذه المنظمة تستثمر رأس المال (على أحسن وجه) حتى تتساوى إنتاجيتها الهامشية السريعة مع نفقاتها .

ورغم تلك المظاهر ، فإن هذا أكثر من مجرد قاعدة هامشية أخرى لا تحظى إلا باهتمام هامشى . بل هى تحوى ذلك المضمون المؤثر ألا وهو الالتزام الغائب ، « والقرار الأمثل فيما يتعلق بالمخزون من رأس المال والذى يتم الاحتفاظ به للحاجة يعتبر قراراً قصير النظر ، نظراً لأنه لا يعتمد على التطورات المستقبلية فى التقنية ، أو الطلب على المنتج ، أو أى عامل آخر قد يتنبأ بما هو مطلوب فى المستقبل القريب فقط ، ثم بأسعار البضائع الرئيسية » (آرو ١٩٦٨ ، ص ٣) . وعلى المستوى النظرى ، تحل القاعدة المتميزة محل الأخرى العادية المتمثلة فى تكديس القيمة الحالية لجميع عوائد الاستثمار المتوقعة مستقبلاً ، بالمقارنة إلى سعر التكلفة . أما على المستوى العملى ، فإنه ينطوى بداهة على أن إدارة المنظمات لن تحتاج إلى اتخاذ خطوات بعيدة النظر . ولن يتطلب الأمر وضع خطط لسنوات طويلة كما هو المتبع فى معظم الشركات الكبرى . كما لن يتطلب الأمر حتى التعمد : بل سوف يجرب المديرون بكل بساطة مسار العمل الذى يبدو أكثر جذباً للانتباه وقت اتخاذ القرار . وهكذا تعين على « رينولدز » أن يغلق مجمع تكرير

« هاريكان كريك » بمجرد أن بدأت خسائره تظهر . كما أن أصحاب شركات « بوينج » و « كوورز » و « جنرال موتورز » لم يكونوا ليفكروا فى برامج استثماراتهم الباهظة التكاليف بأى حال من الأحوال .

إن الدعوة إلى تجاهل حسابات المستقبل تتنافى مع الفطرة السليمة . وقد فحص « آرو » (١٩٦٨) هذه الفجوة من المصداقية ، وانتهى إلى أن مثالية ضيق الأفق تعتمد على فرض أن الاستثمار عملية يمكن التراجع عنها ، لأن هذا الفرض يسمح لإدارة المنظمة بشراء رأس المال وتحويل المنتج الحدى لديها ، لفترة قصيرة غير محددة ، ثم إعادة بيعه (ربما بسعر مختلف) . وقد ذكر « آرو » ، أن استحالة التراجع ، تلغى هذا الاتجاه ذى النظرة الضيقة فى التفكير ؛ وركز بصفة خاصة على أن تصفية الاستثمار مسألة غير مسموح بها ، وقد تحجم منظمة يقظة عن استثمار يبدو مغرياً بمعايير النظرة الضيقة ، إن هى تنبأت باحتمال تصفية الاستثمار فى المستقبل . وعدم السماح بتصفية الاستثمار ، يعد بالطبع ، أحد صور تجميد رأس المال أما المصادر الثلاثة الأخرى للالتزام التى ناقشناها من قبل ، فقد تخلق أيضاً الحاجة إلى النظر فيها وراءالحاضر ، أى إلى المستقبل . وإذا ما تغاضينا عن فرص الاستثمار المستقبلية نتيجة لعمل شىء مضاد ، فإن نفقات الفرص الضائعة يجب أن يعمل لها ألف حساب . وإذا وضع فى الحسبان عند عمل شىء ما ، فترات التأخير الطويلة المتوقعة ، لوضح أن ظروف السوق فى المستقبل لا الحاضر ، هى التى تحدد الاختيار المناسب لهذا العمل . وأخيراً فإن نظام العطالة الذى تتبعه إدارة المنظمات يعنى وجود حاجة للنظر إلى المستقبل ، إذ يوحى بأن الخيار الحاضر قد يؤثر على نوعية الخيارات القادمة .

وهناك نقطتان هامتان نستخلصهما من هذا الجدل . الأولى ، أن الالتزام على عكس طريقة فهم عامل النجاح ، يوحى بوجود الحاجة إلى النظر قبل الوثب ، لإعمال الفكر فى فسحة من الوقت . والنقطة الثانية ، أن تلك الحاجة النابعة من « عدم إمكانية النكوص » والتى يتضمنها فكر الالتزام ، كما أشار « أورتيجا »

« تكاليف الالتزام الباهظة » ، إذا ما أراد المرء تغيير رأيه . إن الارتباط بين الالتزام وعدم إمكانية النكوص ، يعد مسألة حيوية ، حيث يدعم قدرة الالتزام على هزيمة كل عوامل النجاح المعروفة ، وبكل المعايير الأربع التى ذكرناها فى الفصل الأول ، وأعدنا بحثها فى هذا الفصل : وهى المطابقة ، والواقعية والعمومية ثم الضرورة . إن النظريات الاستراتيجية التى تزايد على عوامل النجاح ، تعد كلها ثابتة أساساً . والالتزام وسيلة تفكير راقية فيما يخص الاستراتيجية ، ليس لأنه مجرد نظرية ديناميكية ، بل لأن النظرية الديناميكية المفهومة ضمناً من « عدم إمكانية النكوص » ومبدأ استحالة النكوص هما ببساطة اعتراف بالحقيقة القائلة أن عقارب الزمن تشير بعيداً عن الماضى ، إلى آفاق المستقبل[١٤] . إن وحدانية اتجاه الوقت تبدو كمبدأ أساسى ، كاف لاعتباره عصب الاستراتيجية ، إذ يسمح لهذا المجال من الدراسة بالتقدم كأى من العلوم (مثل العلوم التراكمية) .

الموجز

عرفنا فى هذا الفصل الالتزام ، بأنه ميل المنظمات نحو الإبقاء على سياساتها الاستراتيجية . وللالتزام أربعة أسباب محتملة : هى تجميد رأس المال ، ووقف العمل ، والإبطاء ، ثم العطالة (القصور الذاتى) . وبدون الالتزام لا يكون هناك اختلافات دائمة بين أداء المنظمات ، أو أية حاجة للتنبؤ بالمستقبل . والفصل التالى يبحث كيفية استخدام المديرين لمفهوم الالتزام وذلك لتحسين نوعية الخيارات التى يتخذونها .

٣

الاختيار :
وصنع الالتزامات

إن قرار المفاضلة بين بناء مصنع مثل « إدسيل أو مستانج » (أو اختيار موقع مصنعك الجديد فى أورلاندو أو ياكيما) لا يجب اتخاذه على عجل ، أو دون وضع عدة معطيات . . . (بل ليس هناك) أى حرج فى أن تتخذ قراراً فى مدة ثلاثة أسابيع ، بينما هذا القرار يمكن اتخاذه فى ثلاث ثوان بحيث لا يكلفك تصحيحه وقتاً فيما بعد ، إذا ثبت خطؤه . فربما توقفت المنظمة بعض الوقت عن العمل ، بينما أنت تتأرجح بين اختيار اللون الأزرق الباهت ، والبنى الغامق لقدح القهوة الذى تشتريه .

— روبرت تاوسند ، فى كتابه « *انهض بمنظمتك* »

لقد ركزنا الأضواء فى الفصل الثانى على الجانب الاستراتيجى من مبدأ الالتزام . ووصلنا فى نهايته إلى أن الالتزام يخلق الحاجة إلى النظر بعمق فى آفاق المستقبل . وكيف يمكن لرجال الإدارة أن يرفعوا من قدراتهم المحدودة ،

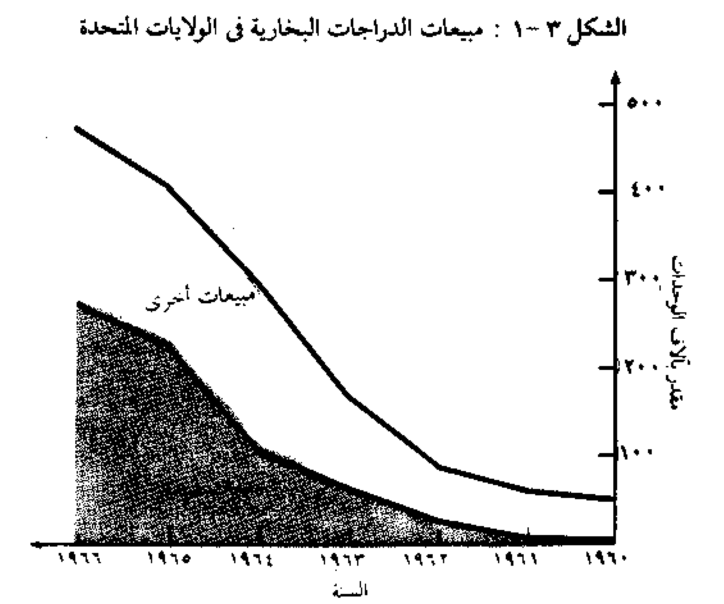
بإعطاء مزيد من الاهتمام العميق للاختيارات التى عليهم أن يفاضلوا بينها عند اتخاذ القرار؟ وللإجابة على هذا السؤال ، يصبح من المفيد أن نميز بين الخيارات المطروحة حسب نوعية الالتزام الذى يجسده كل منهما : بين الخيارات المطروحة كما يقول « روبرت تاوسند » عن منتجات أو مصانع جديدة ، وبين لون أقداح القهوة المطلوبة لكافيتريا الشركة . لأن الخيارات من النوع الأول يمكن أن يترتب عليها تأثيراً كبيراً مستقبلاً . لذا ، فهى الخيارات التى يجب تحليلها بعمق ، أو بعبارة أخرى ، فى ضوء العامل الاستراتيجى للالتزام .

وفى هذا الفصل تركيز على هذه النقاط : أخذنا كمثال حى ، قصة صراع شركة « هوندا » للدراجات البخارية مع السوق الأمريكية من أجل الوصول للقمة . لقد أنشأت شركة هوندا فرعاً تسويقياً فى الولايات المتحدة عام ١٩٥٩ ، وبحلول عام ١٩٦٦ ، حققت موتوسكلاتها الخفيفة ما يقرب من ثلثى مبيعات الدراجات البخارية بالولايات المتحدة (انظر الشكل ٣ - ١) . لقد ثار هناك جدل عميق حول ما حدث داخل شركة هوندا ، وعما يعنيه ذلك الحدث بالنسبة للاستراتيجية . إن قدرة نظرية الالتزام على قطع الشك باليقين فيما يتعلق بذلك الجدل ، قد تخدمنا كثيراً بتقديم إضافة تجريبية صغيرة تؤكد المفاهيم والمزاعم المطروحة آنفاً .

مبدأ الالتزام يُعقِّد عملية الاختيار

ما معنى القول بأن الالتزام يعقد عملية الاختيار؟ إن أقرب الإجابات للصواب هى القائلة أن حسابات الالتزام تتطلب التنبؤ بالمستقبل ، وهو أمر شاق . لكن لابد من وجود ما هو أكثر من ذلك . فالالتزام ليس المبدأ الوحيد ، عند الحاجة إلى تخمينات عن عواقب الإجراءات المتخذة فى الحاضر ، بل إن التخمينات

الشكل ٣ - ١ : مبيعات الدراجات البخارية فى الولايات المتحدة



مطلوبة كذلك لتطبيق النظريات الاستراتيجية عملياً .

ولكى نفهم كيف أن الالتزام يعقد عملية الاختيار بصورة فريدة ، يجب أن نعيد التفكير فى المثال التجريبى الذى سقناه فى الجزء الأخير من الفصل السابق ، الخاص بالمنظمة التى كانت تعتزم استثمار رأس مالها . فقد أظهر آرو عام ١٩٦٤ أنه مع « ثبات الالتزام » يمكن للمنظمة أن تشترى أصلاً من رؤوس الأموال ، وأن تنشىء منتجها الهامشى لفترة غير محددة ثم تعيد بيعه مرة ثانية . وفى ظل تلك الظروف فإن ترجيح عملية الاستثمار أو عدمه تتطلب تنبؤا حول شىء واحد فقط : ثمن (أو أثمان) العوامل التى يتم الاستثمار بمقتضاها ، فى المستقبل القريب جداً . وعند تحليل حالة من حالات الاستثمار التى لا رجعة فيها ، وليس النوع القابل للتغيير ، أظهر آرو (١٩٦٨) أن السياسة المثالية للاستثمار ، تتطلب تنبؤات لما هو أكثر من ذلك (مثل نمو الطلب ، والتقنية والفرص الخاصة بالعوامل الأخرى) ، بل وأشياء أكثر بعداً

فى المستقبل . وهذا يمكـن وصـفه بارتياح كأحـد التعقيدات المرتبطة بحالة ثبات الالتزام .

إن نتائج هذه التجربة الفكرية يمكن إعادة عرضها بصورة أكثر شمولية . فالالتزام يعقد عملية الاختيار ، لأنه يقر بوضوح أن بعض العوامل التى تدخل فى تآلف المنظمات لا يمكن المتاجرة بها فى الأسواق الرائجة . ونظراً لنقص الدقة فى مسار مثل هذا العامل ، فإن التوقعات التى يدخرها لنا المستقبل لا يمكن ضغطها فى تنبؤ بسيط لما يساويه العـامل فى الغد القريب . إن هذا الفيض من أعداد التوقعات المستقبلية والتى تتطلب تحليلاً عميقاً ، يعد ضرباً من لعنة تعدد الإبعاد ولتلك اللغة ثلاثة أبعاد . أولها ، أن التنبؤات الأكثر شمولاً تتطلب توفير معلومات أكثـر . والثـانى ، أن الغمـوض يتراكم أكثر فأكثر كلما حاول المرء أن ينظر إلى المستقبل بعمق أكثر ، مما يضخم عدد المصادفات التى يجب عمل حسابها بطريقة ما . والثالث ، أن التداخلات التى يجب التنبؤ بقيمتها بين المتغيرات تعنى أن الحسابات الديناميكية فى المستقبل قد تتخذ مساراً غير تخطيطى (أو شديد التعقيد)[1] .

وتبـدو كل تلك التعقيدات واضحة فى مسألة « شركة هوندا » . فالتحرك داخـل الولايات المتحدة تضمن مبدأ الالتزام ، لأن كثيراً من العوامل المطلوبة للمنـافسـة هنـاك لا تشـترى ولا تباع فى أسـواق رائجة . ولذا فـإن التحـليل العميق لهذا التحـرك ، كان عليه العنـاية بمسـألـة الـطلب ، والتكلفـة ، وديناميكية المنافسـة فى تلك السـوق . وكانت قيم المستقبل للمؤشرات المرتبطة بالمـوضـوع مختفية فى ضـباب المجهول : فقد كانت شـركة هونـدا تعرف أقـل القـليل ، عن السـوق الأمـريكية خلال الخمسـينيات . وكـان خليق بتلك المؤشـرات أن تتفاعـل ، ربما فى طـرق غير تخطيطية ، للتأثير على القيمة المضـافة لهذا الزحف نحو الصدارة . ولا غرابة أن كانت شركة هوندا مؤهلة لهذا النوع من العمل .

الطرق التقليدية فى الاختيار لم تساعد أصحاب العمل على مواكبة الالتزام

لقد كتب الكثير عن التعقيدات المحيطة بعملية الاختيار عندما يحيط الشك بنظام تقدير (العامل) . وقد توفر لدينا القليل ، رغم ذلك ، حول أسلوب عمل للعلاج والإسعاف . إن هذا الكم الضخم مما كتب حول هذا الموضوع لم ينجح فى تقديم العون لنا ، لأنه مركز فى مجمله من منظور الالتزام ، حول أحد قطبين رئيسيين[٣] . فحول أحدهما ، نجد أن علينا النظر إلى كل اختيار ، نظرة ذات عمق كاف ؛ بينما حول القطب الأخر نجد أنه لا داعى لذلك . وكلا القطبين لا يقدم عوناً للممارسين ولكن لأسباب أخرى ، فالأول يفترض بتفاؤل أن تلك الاختيارات يمكن أن تحلق فى سماء العقلانية الشاملة ، أما الثانى فيفترض متشائما أنها لا يمكن أن تحقق وحدها اكتفاءاً ذاتياً . ولنبحث فى هذين الرأيين بتفصيل أكثر .

قطب التفاؤل

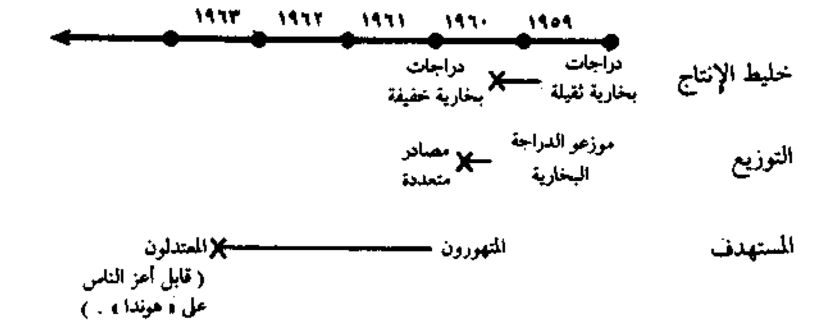
وكما ذكرنا عن هذا القطب المتفائل أنه يفترض اختيار وتقييم كل اختيار بعمق . والمناشدة التصورية لأخذ مثل هذا المسلك الشامل للالتزام لابد أن يكون واضحاً . ويا ليته كان عملياً فقط !! وعن حوار للكاتب « جولزووردى » (عام ١٩٤٢ ، ص ٢٣) فى مسرحية (البرارى المزهرة) حيث يضع يده على كل من دعامات هذا الأسلوب وصعوباته . هو : « إنى آخذ كل مسألة بمجرد أن تخطر لى ، فأحسب المجموع ، وأعيد الحل ، وهكذا أتصرف » . هى : « هذا يعنى القيام بسلسلة طويلة من العمليات الحسابية فى كل مرة مما يجعلنى غير قادرة على تصور ، كيف يمكنك عمل ذلك » . وبعبارة أخرى ، فإن المنطق يقول إن

سياسة تحليل كل اختيار بعينه تحليلاً عميقاً ، تفشل فى التجاوب مع التعقيدات التى يخلقها الالتزام ، وهى لذلك معاقة بمحدودية قدرات رجال الإدارة من حيث قدرتهم على الاكتساب والاستيعاب ، ومن ثم التصرف حيال المعلومات التى ترد بشأن المستقبل .

ورغم كل هذه الاعتبارات فإن مجموعة بوسطن الاستشارية (١٩٧٥) قد عرضت تفسيراً شديد التفاؤل عن أحداث شركة هوندا . وحسب آراء تلك المجموعة الاستشارية ، بحثت إدارة شركة هوندا جيداً كل الخيارات التى عليها أن تواجهها فى الولايات المتحدة (حول تنويع المنتج ، وتوزيعه ، والدعاية له . . إلخ) ، وأقامت استراتيجية لاستغلال ميزة كونها ذات تكاليف أقل فى إنتاج دراجات خفيفة الوزن (حيث كانت التكاليف أكثر ما يهم المنتجين) . وذلك يخلق مجالاً أكبر للطلب عليها داخل الولايات المتحدة ، ثم التزمت بتلك الاستراتيجية لانتقاء الاختيارات التى نفذتها . والواقع أن شركة هوندا لم تفعل شيئاً من هذا . فالاختيار المبدئى لتنوع المنتج على سبيل المثال يحكى لنا عنه أول رئيس لفرع هوندا الأمريكى (باسكال ١٩٨٤ ، ص ٥٤ - ٥٥) قائلا :

لقد كان مستر هوندا يثق ثقة خاصة فى المحركين . ٢٥٠ س^{٣} و ٣٠٥ س^{٣} فقد كان شكل مقود الدراجة لهاتين الآلتين الضخمتين ، يبدو مثل حاجبى بوذا ، ومن ثم أحس أنها قد تكون فرصة ترويج قوية للمبيعات . وهكذا عقب بعض المناقشات ودون فرض أى معيار للاختيار ، قمنا بترتيب الموجودات الأولية ، وكانت تتضمن نسبة ٢٥٪ من كل المنتجات الأربع وهى طراز ٥٠ س^{٣} سوبركب و ١٢٥ س^{٣} و ٢٥٠ س^{٣} و ٣٠٥ س^{٣} . وبحساب قيمتها بالدولار ، كانت الموجودات بكل تأكيد تميل إلى الدراجات الأكبر حجمًا .

الشكل ٣ - ٢ : التعديلات المبكرة لهوندا فى الولايات المتحدة



والأكثر إثارة فى الموضوع أنه لو كانت شركة هوندا قد اتبعت الأسلوب الذى اقترحته مجموعة بوسطن ، لكانت قد أضرت بنفسها . لاحظ أن هوندا قد أسرعت بالتحول عن الاختيارات المبدئية التى اتبعتها فى بدء العمل بالسوق الأمريكية ، إذ أنها كانت قد اكتسبت خبرة عن السوق هناك (الشكل ٣ - ٢) . ولو كانت قد وضعت استراتيجية أمريكية متبعة هناك ثم تمسكت بها ، ما كانت قد تمكنت من إماطة اللثام عن الحاجة الكامنة للدراجات خفيفة الوزن التى فتحت لها باب الشهرة والثروة . ويعنى هذا ضمناً أن التفاؤل الزائد بقدرات المديرين على التحليل العميق يمكن أن يأتى بنتيجة عكسية .

القطب التشاؤمى

وعلى صعيد القطب التشاؤمى نجد أن الخيارات لا يتم تقديرها بعمق . وهذا يبسط الأمور بكل تأكيد . غير أن له عواقبه الوخيمة التى تكمن فى إلقاء المسئولية (العامل الاستراتيجى للالتزام) فى المياه (التعقيدات التى يوجدها الالتزام) . ولابد أن الفصلين الأول والثانى قد أقاما مبدأ الالتزام باعتباره الطريق الصحيح للتفكير فى الاستراتيجية . وفى هذا الفصل حتى الآن ، إيحاء بأن الالتزام هو المبدأ

الذى يعطى الأولوية للتحليل العميق . ولو تجاهلنا مبدأ التحليل العميق ، يعنى ذلك أن العامل الاستراتيجى الوحيد الممكن الاستفادة منه ، ألا وهو الالتزام ، يعد فى الواقع شيئاً بلا قيمة لأنه يعقد الاختيار كثيراً .

وبينما تضع تلك التعقيدات التى يشكلها الالتزام الحل الأفضل لمبدأ التحليل العميق والبعيد المنال ، فإن القطب التشاؤمى يصل إلى ما هو أقل من الخيار الثانى ، عندما يستسلم تماماً لضيق الأفق . وهذا ما تقوله ، على الأقل ، التحليلات الرقمية والتجريبية للالتزام[٣] . وتميل السياسات الضيقة الأفق ، فى ظل ظروف الالتزام إلى الإقلال من شأن أول أفضل الحلول ، وبفارق كبير . وهذا يترك مكاناً واسعاً لهزيمة الفكر الضيق الأفق دون الارتقاء لمستوى أول ــ أفضل الحلول .

غير أن « باسكال » (١٩٨٤) قد عرض تفسيراً جوهرياً متشائماً لما حدث فى قصة هوندا . فالتقارير التى ذكرناها فى (الشكل ٣ - ٢) تعنى بالنسبة لباسكال أن نجاح هوندا داخل الولايات المتحدة يرجع فى غالبيته إلى خطأ فى الحسابات ، وأخطاء أخرى ، وأحداث اكتشفت مصادفة « خارج منظورها » (ص ٥٧) ، وأن الشركة يحسب لها تمسكها بالمزاعم اليابانية وهى « الاعتقاد بأن اتجاه المؤسسة يتصاعد من التعديلات الإضافية للأحداث الظاهرة للعيان » (ص ٦٤) . وكل هذا من شأنه أن يضرب تفسيرات مجموعة بوسطن فى مقتل : فباسكال يزعم أن إدارة هوندا قد أحسنت صنعاً بعدم التفكير بعمق فى أى خيار معين .

وهذا المشهد للسلحفاة اليابانية التى تتفوق على الأرانب الغربية ، لا يخترق على أية حال ، خط النهاية . فلو أن إدارة هوندا كانت فقط تسير الهوينا ، ما كانت تحركت منذ البداية لكى تغزو السوق الأمريكى . ولم يكن هناك شىء سهل أو واضح فى الأفق عن تحرك هوندا لتعكس اتجاهها نحو الغرب عندما قامت بذلك : وعلى عكس الشركات اليابانية الأخرى التى أسرعت بالتحرك عبر

البحار ، نجد أن هوندا قد احتفظت لنفسها بوضع قيادى رائد بالنسبة لمنتجها الرئيسى الفريد ، وهو الدراجات البخارية ، كما أنها أمسكت بزمام الأمور لبدء إنتاج وتصنيع السيارات ، قبل أن تقوم وزارة الصناعة والتجارة الدولية (MITI) فى اليابان بتخفيض ازدهار المزيد فى هذا المضمار . وبالإضافة إلى ذلك فإن نظيرتها فى الولايات المتحدة ، قد عارضت الحكمة التقليدية وآمال وزارة الصناعة والتجارة الدولية (MITI) ، وشركات التجارة اليابانية التى سبق أن عالجت مسألة أرقام التصدير المحدودة لشركة هوندا بين أسواق جنوب شرق آسيا . وعلى الرغم من ذلك فإن هوندا اختارت أن تركز فى مبيعاتها على الولايات المتحدة ، نظراً لإحساس مؤسسها العميق بأن حجم ومستوى التنمية فى الولايات المتحدة يجعل منها بحق « السوق الرائدة » : وأن المنتجات يجب أن تنجح هناك إن هى أرادت أن تحظى فعلاً بقبول دولى فى جميع أسواق العالم (ساكايا ١٩٨٢) . وهذا لا يمت بصلة للنظرة ضيقة الأفق .

ولكى نوجز كل ما سبق ، فإن أياً من هذين المنظورين الرئيسيين للتفكير حول الاختيار ، والذين تعرضنا لهما بالشرح فى هذا الجزء ، لا يقدم الكثير من العون لرجال الإدارة الذين عليهم مواكبة التعقيدات التى يفرضها الالتزام على مسألة الاختيار واتخاذ القرار . وما نحتاجه من الناحية العملية كشىء مضاد للتفاؤلية والتشاؤمية هو شىء مختلف تماماً . وطلب هذا الشىء يمكن البحث عنه بدليل ما : فإن كلا المنظورين الرئيسيين يميل إلى معالجة التحليل العميق بشكل متساو تماماً ، فهذا التحليل إما بشىء مرغوب أو غير مرغوب فيه فى جميع الأمثلة . ومن مفهوم الالتزام ، فإن مثل هذا التماثل التحليلى لا يقنعنا بجدواه إلا فى حالة واحدة هى أن يكون للاختيارات الفردية نفس الدرجة من التأثير على الاتجاه المستقبلى للمؤسسة : أو بمعنى آخر ، تميل إلى التساوى فى شدة الالتزام . وفى الجزء التالى يتضح لنا الأمر مختلفاً ، حيث تناقش الأقسام التالية معانيه المتضمنة .

الالتزام غالباً ما يتركز فى بعض الخيارات

هل الالتـزام موزع بصـورة متـوازنة بين الخيارات المتعددة فى السياق التنظيمى الواحد ، أم أن بعض الخيارات فقط هى التى تجسده أكثر من غيرها ؟ إن قصة هوندا ترجح أحد هذه الخيارات نحو الوضع الآخر ، حيث كان الانتقال داخل الـولايات المتحـدة أكثـر صعـوبة ، من حيث إمكانية التراجع ، من عديد من الانتقـالات التى صنعتهـا هوندا من قبل . وهذا ما حدث كذلك فى البانوراما العريضة لتاريخ هوندا . ولننظر فقط إلى العقدين الأولين من عمر الشركة . فبين عامى ١٩٥٢ ، ١٩٥٤ ، نجد أن هوندا حققت استثمارات ضخمة ــ تساوى ثلاثـين مرة قدر رأس المـال المـدفوع ــ فى استيراد آلات المحركات التى قامت بتعديلها كى تسير ، بسرعات غير مسبوقة ، وبدرجات غير عادية من العمل . وفى أواخـر الخمسينيات أنشأت أكبر مصنع للدراجات البخارية فى العالم ، ثم تحركت إلى سوق الـولايات المتحـدة واقتحمت ميدان اللعبـة الأكبر ، ألا وهى صناعة السيارات . حتى إذا وصلت إلى أواخر الستينيات ، بدأت تراهن بتجارتها المحصنة فى صناعة السيارات ، على الدخول فى تطوير تكنولوجيا المحركات الأكثر اتقاناً بعد أن جمدت جهود التطوير الأخرى لعدة سنوات . لقد كان كل اختيار من هذه الاختيارات يجسد أكثر من مجرد مستو عاد للالتزام .

وبصفـة أكثر شمولاً ، نجد أن الفكرة القائلة بأن الالتزام يتركز فى بعض خيارات رئيسية بالـذات ، هى فكـرة متوافقة مع الدليل القائم على استمرارية الاستراتيجيات (نماذج من السـلوك) الذى قدم فى الفصل الثانى . وإذا كان كثير من الخيارات بترتيبهـا النمـطى قد جسدت التزاماً فردياً متميزاً (حسـب قدرتها المستقبلية على تغيير اتجـاه المنـظمـة) ، فإن الاسـتراتيجيات كانت قد ازدادت تخبـطاً . أمـا إذا لم يجسـد أى من الخيارات بترتيبها النمطى التزاماً فردياً مميزاً ، لكانت الاستراتيجيات قد تحولت ببساطة شديدة عبر الزمن . إذن فالدليل المتاح

على ديناميكية الاستراتيجيات يؤكد بقوة أن ترتيب الالتزام النمطى يتكون من عدة خطوات صغيرة تنظمها خطوات أخرى قليلة لكنها ضخمة . وهناك عدة تفسيرات لماذا لا يكون الصغير جميلاً على الدوام ـ ولماذا يتعين بين الحين والآخر الانتقال بخطى أكبر وإلا فلا .

الأشياء غير القابلة للتجزئة

وأعنى بالأشياء غير القابلة للتجزئة ، أنه من الأفضل من وجهة النظر الفنية البحتة ، أن التحرك فى خطوة واحدة أفضل من التحرك فى عدة خطوات صغيرة . والبعد عن التجزئة يمكن أن يعمل على مستوى العوامل الفردية أو من خلال العوامل . فعلى المستوى الأول ، يمكن إضافة أو حذف العوامل بنجاح فى حدود أدنى دفعات نقدية ثابتة أقدر تلميحاً إلى محاولة التعامل مع الدفعات الأقل بطريقة أقل مثالية . لنعد إلى الخطى الواسعة التى خطتها شركة هوندا . فهناك درجة من التكتل التى لا تقبل النقصان ، متمثلة فى إمكانيات تصنيعية ذات كفاءة عالية لتصنيع الدراجات البخارية ، وحضور قوى فى الأسواق الخارجية ، وفى تصنيع السيارات بالإضافة إلى تطوير جذرى فى تصنيع المحركات .

والعوامل المشتركة غير القابلة للتجزئة التى سبق أن أشرنا إليها بتعبير متممات العامل ، تجعل قليلاً من الاختيارات تبدو بطريقة مختلفة . وقد أشار آرو (١٩٧٤) بأن هناك تكلفة ثابتة لعملية إعادة التنظيم ، أو بعبارة أخرى عند تدمير أو إعادة إنشاء العناصر المكملة للعامل . وبقدر ما يعنى ذلك كفاءة فى ظل ندرة اللجوء للتفكير جدياً فى إحداث تغييرات واسعة فى الاتجاه بدلاً من إحداث تلك التغييرات كل الوقت . والشواهد التى جمعها « ميللر وفريزن » (عام ١٩٨٤) تؤكد على هذا التأثير فى أخذ جانب الإقلال العام من تغيير استراتيجى[٤] .

السـرعـة

غالباً ما يكون التحرك فى خطوة واحدة كبيرة أسرع من خطوات كثيرة صغيرة . حتى أنه فى بعض الحالات الفريدة تحقق الخطوات الكبيرة سرعة غير محدودة . ولو لم تكن إدارة هوندا قد اندفعت فى تصنيع السيارات ، فربما كانت قد فقدت القدرة على الدخول فى هذه الصناعة مطلقاً . إن اعتبارات السرعة مرتبطة عادة بعدم التجزئة ، بنفس الطريقة التى ترتبط بها الأوقات الرئيسية لتعديل مخزون العامل ، بنفقات تعديله : فبينما يمكن تخفيض الكمية الأولى فنياً ، لتصل إلى الكمية الثانية ، فإنه من الصعب أن نتخيل أن إعادة تشكيل التأثيرات الوقتية فى قوالب أكثر دوامـاً يضيف شيئاً من الوضوح إلى النظرية الديناميكية التى نحن بصـدد تقـديمها فى هذا الكتاب . ولذا فسوف نحتفظ بمسألة السرعة كتفسير مستقل للفوائد المتاحة من وراء التحرك فى خطى واسعة بدلاً من الخطى الصغيرة .

وعلى المستوى الداخلى ، نجد أن السرعة تستمد قيمتها من ميل المؤسسات نحو العطالة . والعطالة للمؤسسات فى مواجهة التغييرات البيئية البحتة ، تخلق عادة حاجـة ملحـة للتغيير الاستراتيجى عندما يحين وقت هذا التغيير فى أجندة المؤسسـة . والحـاجـة الملحة للتغيير ، تكون بدفع السرعة قليلاً ويصبح بعدها التغيير ممكنـاً . ولعـل شهادة « ميللر وفريزن » (١٩٨٤) تقودنا ، مرة أخرى ، إلى اهمية هذا التأثير(*) .

أمـا على المستـوى الخـارجى ، فإن أهمية وقيمـة السرعـة تعود إلى خاصية التفـاعـلات مع أطراف اللعبة الآخرين . ولنفترض أن هناك فرص لاكتساب أو لتطوير العوامل بنفقات أقل من قيمتها الحقيقة ، ربما بسبب هزات بيئية ، مثل التحـولات التكنـولـوجية ، أو زيادة الـطلب ، أو توافـر المعطيات ، أو اللوائح وتركيبات الصناعات المجاورة . والتنافس من أجل اغتنام الفوز بعوامل بخسة

القيمـة ، يعنى فى العادة أن الفرصة قصيرة الأجل . وقد تصبح بالتالى عملية التحرك السريع لاستغلال صفقات محددة ، هى الأسلوب الوحيد الذى تأمل من خلاله المؤسسة فى توفير بعض الربح . ولنتذكر الدرس المستفاد من نظرية القدرة على المنافسة : أولئك الذين لا يمارسون « الالتزام » لا يمكن أن يأملوا فى تحقيق الـربح ؛ إذ أنهم بالابتعاد عن المنافسة ، يتجنبون ببساطة فقدانها . ويبدو أن شركة هوندا قد حققت هذا بكل تأكيد ، وذلك باتخاذها تلك الخطوات الضخمة التى خطتها .

الاستقرار الذاتى

وأخـيراً وليس آخـراً ، فإن هـذين المستويين من العمل اللذين يتضمنهما التمييز بين الخطى الكبيرة والصغيرة ، يعتبران أساسيان ، إن أرادت المنظمة أن تتكيف مع التغيرات غير المتوقعة فى بيئتها . لاحظ السهولة ، أساساً ، فى تصميم نظام يمكنه التكيف مع التغيرات المتوقعة للبيئة والمناخ المحيط . ويكفى هناك حلقة استرجاع بسيطة تربط النتائج بالأفعال فى أسلوب مبرمج من قبل . إن التحدى الحقيقى ، هو تصميم نظام ، يمكن أن يثبت وجوده عقب حدوث أى اضطراب بشكل غير متـوقـع وغـير متجـانس ، مع الـبرنـامـج المبـدئى . وفى مواجهـة مثـل تلك الاضـطرابات ، يجب العمل على أعلى مستوى لإعادة برنامج النظام . وبعبارة أخرى ، فإن المؤسسة المستقرة ذاتياً يجب أن تشتمل (على الأقل) على حلقتين متميزتين لصنع القرار ، مرتبطتين هرمياً بعضها البعض . ونلاحظ أن هذا يعنى فصلاً نوعياً بين الخيارات ذات المستوى الأعلى التى تعنى بالمتغيرات الأساسية التى تحكم المنظمة ، وبين الاختيارات ذات المستوى الأدنى التى تؤدى بتلك المتغيرات لأن تصبـح ثابتة[٦] . أما الوسيلة التى تتفاعل بها كل من النوعيتين مع بعضها بمـرور الـزمن ، فهى كون الخيارات عالية المستوى تضع بعض المعوقات على

الاجـراءات ذات المستـوى الأدنى ، أما تلك الأخيرة فتقدم استرجاعاً ضرورياً لإعادة تقييم الإجراءات ذات المستوى الأعلى .

ولقد أوضح لنا واضعو نظريات النظم بالإضافة إلى ذلك ، أن الاستقرار يتـطلب حلقة اتصال ذات مستوى أعلى لإحداث تغييرات أقل عدداً من ذات المستوى الأدنى . وكما وضع النظرية لنا بادىء الأمر « آشبى » (١٩٥٦ ، ص ٢١٩) قائلاً : « إذا كان الأمر يستغرق عشر سنوات لملاحظة ظاهرة إعادة تنظيم فعـال لمنـظمة بالخدمة المدنية ، فإن إعادة التنظيم هذه يجب ألا تحدث إلا على فترات لا تقل عن إحدى عشر عاماً » . والصورة التى تبدو هى حلقة استرجاع ذات مستـوى أدنى ، وتكـون عادة نشـطة أغلب الوقت ، وتربط بين الأفعال ونتـائجها فى أسلوب مبرمج مسبقاً ، وحلقة أخرى ذات مستوى أعلى ، تكون خاملة أغلب الوقت ، غير أنه أحياناً تبرق حلقة الاسترجاع الأولى من جديد ، وذلك بتغيير استراتيجية المنظمة . والجزء التالى يناقش مسألة الالتزامات الضخمة التى يجب التفكـير فيهـا فى هذا الصدد باعتبارها نقاط تحول ، يبدأ من عندها التفكير على مستوى أعلى كتمهيد لحدوث تغييرات فى الاستراتيجية .

تركيز الاهتمام على الاختيارات (الاستراتيجية) المركزة للالتزام

إن البناء ذا الأبعاد الضخمة ، والخاص بتداعيات الالتزام يعتبر بصفة عامة ، ولكل الأسباب المذكورة بالجزء السابق ، مكوناً من اختيارات محورية قليلة ، يرتبط كل منها بالتزام هام ، واختيارات أخرى كثيرة غير مرتبطة . وهذا يوحى لنا بسلوك طريقة ثالثة لوضع القدرات الإدارية المحدودة ، موضع التحليل بين الخيارات ، وهو أسلوب لا يمكننا حصره بين القطبين التقليديين : إذ يركز على تلك الخيارات

القلائل التى تشمل التزاماً فردياً مميزاً ، كما فعل مؤسسو شركة « هوندا » . لقد وجهوا اهتماماً أكبر ، إن لم يكن كل اهتمامهم ، إلى الاتجاه عبر البحار ، بدلاً من الاهتمام بالخيارات الخاصة التى كان من الممكن أن تتدفق من حولهم . ثم قاموا بتعيين مجموعة عمل خاصة تساعد فى تنفيذ هذا الاختيار ذى المستوى العالى ، وبعد زيارة كافة الأسواق الرأسمالية والهامة ، أوصت المجموعة بأن تتجنب شركة هوندا السوق الأمريكية . لكن مؤسسى الشركة ، خاصة « تاكيو فيوجيساوا » قاموا باستعراض توصياتها الخاصة ، وانتهوا إلى استبعادها ، نظراً لإحساسهم القوى بأن تلك المجموعة لم تستطع الوقوف على ما يمكن حدوثه من انقلاب بالسوق الأمريكية فى المستقبل . أما الاختيارات التى تلت ، حول كيفية المنافسة داخل الولايات المتحدة الأمريكية فكانت على النقيض : إذ تم تفويض أكثر المديرين التنفيذيين بشركة هوندا علماً بالسوق الأمريكية ، وبعد توعيته بالمجازفات والضغوط التى سوف تتعرض لها هوندا هناك ، طالبوه بالعمل قدر استطاعته .

إن هذا الأسلوب فى توزيع اهتمامات إدارية محدودة بين الاختيارات ، يعد بكل تأكيد أكثر من مجرد إعادة اكتشاف للتمييز المألوف بين الاختيارات الاستراتيجية والأخرى التكتيكية . والحكمة المتفق عليها التى تقضى بأن بعض الخيارات أكثر أهمية من بقية الاختيارات تهتز عندما يتوافق اختيار محدد مع مشروع الخطة . هذه هى المسألة التى كفلها : « فون كلاوزفيتس » (١٨٣٣ ، ص ١٢٨) فى تفنيده لاستراتيجيته الكلاسيكية :

> إن التمييز بين التكتيكات والاستراتيجية قد أصبح عالمياً فى الوقت الحاضر ، وكل إنسان يعرف جيداً ، إلى أين ينتمى كل عامل بذاته ، دون أن يدرى لماذا ؟ وعندما يتم التعامل مع هذه الفئات تلقائياً . يكون هناك حتماً سبباً عميقاً لذلك . لقد حاولنا اكتشاف هذا السبب فى التمييز ، وبقى أن نقول إن شيوع هذا الاستخدام هو الذى أدى لوجوده .

ولقد حاول خبراء الاستراتيجية المعاصرون أن يكونوا أكثر تحديداً لأنواع الخيارات التى تعد استراتيجية ، لكنهم تعلقوا بخطوط واضحة صارمة عند تطبيق هذا . أما رجال الاقتصاد الصناعى فقد قاموا لأسباب واضحة بالتركيز على الصناعات التى تتنافس عليها المؤسسات ، أو بمعنى آخر ، تلك الخيارات التى يطلق عليها « التنويع » و « التكامل الرأسى » . بينما كان خبراء الاستراتيجية التجارية أكثر ميلاً للأخذ بمسألة تواجد إدارة المؤسسة فى صناعة بعينها ــ أى وجود مصلحة عمل ــ والتأكيد على أن الخيارات حول « كيفية » المنافسة (استراتيجيات شاملة) يمكن أن تكون استراتيجية مثلها مثل التى تدور حول « أين؟ » تكون المنافسة . وقد انتهى خبراء النظريات التنظيمية إلى تصنيف العديد من الخيارات المتشابهة باعتبارها استراتيجية ، لكنهم عرفوها حسب التغيرات الكبيرة الرئيسية التى تطرأ على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها . . وهكذا .

ونظرية الالتزام تدعو إلى سلوك طريق التمييز بين الاختيارات الاستراتيجية والتكتيكية التى لا تعتمد كثيراً على التخمينات النظامية . وكما تقول النظرية ، إن اختيارات الالتزام المكثفة هى التى يجب معاملتها كخيارات استراتيجية ، أى التى ينظر فيها بإمعان . وهناك ثلاثة أسباب تدعو للتفكير فى أهمية الاستراتيجية من ناحية تركيز الالتزام

التأثير

إن الاختيارات التى تجسد ، بصفة خاصة ، التزاماً هاماً ، هى اختيارات حاسمة من حيث أنها تملك الاحتمال الأكبر للتأثير على فرص المنظمة فى المستقبل . ولعله من الأهمية بمكان أن نلتمس الطريق الصحيح عند مفترق الطرق . وبعبارة أخرى فإن اختيارات الالتزام المركزة يمكن الاعتماد عليها للحصول على تأثير أكبر غير متكافىء على الأداء فى المستقبل . هذا التأثير

الزائد يتطلب مزيداً من الانتباه لتحليل عميق .

والنقطة الهامة التى يجب التركيز عليها ، لا تكمن فى النظر إلى اختيار واحد بمفرده . لكن البديل ، هو إعادة تقييم خيارات المنظمات الاستراتيجية ـ أو الطرق الشاملة من الإجراءات المتاحة لها ـ خاصة عندما يصبح هذا التقييم مثمراً . واختيارات الالتزام المركزة فى هذا الصدد ، تعد حادثة فى الوقت المناسب لأنها تمثل نقاط تحول متوقعة . بالإضافة إلى أن الدرجة التى تحدد بها مسبقاً الاختيارات التالية تزيل التعقيدات التى تصاحب عملية التنبؤ بالمستقبل (انظر الجزء الأول من هذا الفصل) .

ومن هذا المنطلق نرى أن مؤسسى شركة هوندا يستحقون التقدير حيث اكتشفوا ، قبل أن تخبرنا الأبحاث التى أجريت على التجارة الدولية (مثال : أهارونى ١٩٦٦) ، أن المكان والزمان اللذين تختارهما الشركة لأول انطلاقة نحو السوق الخارجية يكون لهما تأثير عميق على ما يليهما من تقدم على المستوى الدولى . وبينما لا يملك أى فرد مثل هذه البصيرة الرائعة ، فإن أى فرد ، كما سنرى ، يمكنه استخدام نظرية الالتزام ، لتحديد الاختيارات التى تستحق النظر فيها بعمق .

القدرة على التحديد

لكى نفهم لماذا كان تركيز الالتزام أمراً عملياً ، بالإضافة إلى كونه وسيلة نظرية سليمة لتحديد الأهمية الاستراتيجية ، دعنا نعيد استعراض أحداث هوندا مرة أخرى . نجد أن أى فرد حتى ولو كان غير باحث ، وباستخدامه نظرية الالتزام ، يمكن أن يتفهم أهمية اتجاه هوندا للسوق الأجنبية بدرجة تدعو للتأمل بعمق . لقد كلف التحرك داخل الولايات المتحدة الشركة قدراً كبيراً من التكاليف غير المحسوسة ، بينما هى تملك ٥٠ مليون دولاراً فقط مبيعات سنوية فى ذلك الوقت .

وعندما هاجمت الشركة سياسة وزارة الصناعة والتجارة الدولية اليابانية ، زادت من احتمالات حرمانها من فرص الدخول إلى عالم تصنيع السيارات ، بالإضافة إلى توقع وجود فجوة زمنية كبيرة بينها وبين المنافسين ، نظراً لأن الأمر يتطلب سنوات ، لاتمام الدخول فى الأسواق الأجنبية . وهذه الحركة كانت توعز لكل فرد بالشركة ، إلى عزمها على أن تصبح شركة منافسة من الطراز العالمى . ونظراً لتركيز التزامها فى هذا المجال ، فإن تحركها عبر البحار كان من الممكن اعتباره فى ذلك الوقت ردة استراتيجية عندما تم التفكير فيه وتحليله بعمق . قارن بين هذا وبين آراء « مجموعة بوسطن » أو « باسكال » حول أحداث هوندا ، حيث لم يركز أى منهم على أى من الخيارات ، إن كان الاتجاه نحو سوق الولايات المتحدة ، أو البدء بسوق جنوب شرق آسيا ، أو البقاء داخل حدود الوطن .

إن الإجراء المبنى على الالتزام المستخدم فى تحديد الخيار الاستراتيجى فى قصة هوندا ، يمكن تعميمها . والتركيز على أسباب الالتزام بالفصل الثانى قد يفيد فى هذا الصدد . فقد قلنا أن الاختيار لا يكون استراتيجياً إلا إذا شمل قدراً كبيراً من التكاليف غير المحسوسة ، وتكاليف الفرص الضائعة ، والفترة الزمنية التى يسبق بها شخص آخر أو الرمزية . إذن فهناك ارتباط واضح بين المقاييس الثلاثة الأولى وبين الأسباب الاقتصادية الثلاثة للالتزام التى ناقشناها فى الفصل الثانى : تجميد رأس المال ، ووقف العمل ، والإبطاء . ويتوقف تأثير رمزية الاختيار على ثقافة وبيئة المنظمة ، ويتسع تعريف الكلمة ليشمل قيم المنظمة ، ومثلها العليا والأساطير التى تؤمن بها ، وعاداتها وتقاليدها (كما فى كتاب ديل وكيندى ١٩٨٢ ، ص ٤) . كما أن الاختيارات التى تتميز بالرمزية الشديدة تميل لإحداث تأثير كبير على أجزاء الجمود فى استراتيجية المنظمة ، وهذا هو السبب الرائع للالتزام الذى ناقشناه فى الفصل الثانى .

ما لم يحرز أحد الخيارات التى يتضمنها الجدول درجات تزيد على أحد المقاييس الأربعة ، فلا يمكن أن يكون لذلك الخيار تأثيراً كبيراً على المستقبل .

وفى الحياة العملية عادة ما تبدو لنا الاختيارات الاستراتيجية منطبقة بصورتها على أكثر من واحد من تلك المقاييس الأربعة ، وكذلك فإن الأسباب الأربعة للالتزام تميل للتداخل .

والتداخل بين المقاييس الأربعة لتركيز الالتزام تسهل الوصول إلى تعرف متقدم للاختيارات الواجبة الدراسة بعمق . والحقيقة تقول أن هذه المقاييس على عكس سابقتها ، تقوم بوضوح على أساس العامل الاستراتيجى ألا وهو الالتزام . وبطبيعة الحال لا يمكن أن ننتظر كون تلك المقاييس الأربعة ، المبنية على الالتزام ، تغطى بادىء ذى بدء ، كل الاختيارات التى سوف تعقب ذلك فيما بعد . ومن الممكن دائماً تصور أحداثاً وعواقب غير محتملة ، تحول الخيارات التى تبدو ظاهرياً غير ذات أهمية ، إلى خيارات مميزة حقاً : وهناك مثال كلاسيكى يقول : « كيف يمكن فقدان معركة من أجل مسمار يربط حدوة الحصان » . وبعد أن لاحظنا هذه الإمكانية ، لا أجد هناك داع للعزف على هذا الوتر الواحد . فالمقاييس المبنية على الالتزام ذات الأهمية الاستراتيجية قد لا تعمل بكفاءة مطلقة ، غير أنها تبدو أفضل ما لدينا حتى الآن . والفكرة تكمن فى ضرب المبادلة الصحيحة بين نوعين من الخطأ : معاملة الخيارات الاستراتيجية باعتبارها غير استراتيجية ، والعكس معاملة الخيارات غير الاستراتيجية باعتبارها استراتيجية . إن هذا النوع من الاستبدال سوف يناقش باستطراد فى الفصل السابع .

التكامل

برغم ذلك التأثير الذى يفوق المعتاد للخيارات مركزة الالتزام ، قد يجانبنا الصواب لو أننا ركزنا عليها عندما يستحيل التوفيق بين ذلك الاهتمام العميق بخيارات قلائل ، وبين اهتمام ضئيل بتبعية الاختيارات . ومن حسن الحظ ، أن الدراسات التى قدمت حول ضوابط النظام ، والتى سبق أن ناقشناها ، تحمل فى مضمونها

جدوى مثل هذا التكامل . ولنتذكر الدرس الرئيسي فى الأدب : إن إمكانية التكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة تتطلب حلقتى استرجاع ، بحيث يمكن لإحداها أن تبرمج وتعيد تجهيز المسار للأخرى ، وتفعل ذلك عند الاقتضاء . إن التمييز بين الخيارات مركزة الالتزام وبين ذلك البستان الغنى بمختلف الخيارات ليرسم بدقة خريطة لهذا التركيب الهرمى . والخيارات مركزة الالتزام ، بفضل الاستحالة شبه المطلقة للرجوع عنها ، تمهد الطريق لتلك الخيارات التى تفوقها كثيراً فى التنوع ، وتقل عنها فى درجة تركيز الالتزام ، والتى تليها ، حتى يأتى خيار آخر أكبر . وحيث إن الخيارات مركزة الالتزام لا تأتى مراراً ، فإن التأثير المتوقف على القرينة يتجه لكونه ذى أهمية بالغة بصفة عامة ، كما هو الحال فى قصة نجاح هوندا وتحركها داخل الولايات المتحدة . وعلى ذلك ، فمن الأفضل أن نربط بين الخيارات مركزة الالتزام وبين حلقة الاسترجاع ذات المستوى الأعلى ، والمحددة بنظرية النظم . ونتيجة لذلك ، فلا يوجد تضارب عند استخدام الخيارات مركزة الالتزام ، لإعادة النظر فى إعداد برنامج النظم وعمل الخيارات التى لا تعد ولا تحصى ولا تنطبق مع هذه الفئة ، فى قوالب مبرمجة مسبقاً ، أو آلية نسبياً .

وحسب التصنيف الذى عرضناه فى (الشكل ٢ - ٥) للقواعد السلوكية للاختيار ، فإن الخيارات غير مركزة الالتزام يجب أن تتم فى حكم غيابى أو بطريقة روتينية . أما الخيارات مركزة الالتزام (أو الاستراتيجية) فعلى العكس من ذلك ، حيث تؤهل لمعالجة عقلانية لمعانيها الضمنية . ومن (الشكل ٢ - ٥) نرى أن تلك المعالجات العقلانية يمكنها إما محاولة اكتشاف أو تطبيق القاعدة المتصلة بالخيار (الاستراتيجى) المتاح ، أو حساب القيم عن طريق تحليل التكلفة . إن التوازن الذى يجب اتباعه بين الاثنين عند انتقاء الخيارات مركزة ـ الالتزام ، والتى توصف دون إسهاب على أنها استراتيجية ، هى موضوع حديثنا فى القسم التالى .

الخيارات الاستراتيجية تحتاج إلى
تحليل التكلفة / العائد

حتى نفهم ذلك التوازن اللازم بين الأسس وتحليل التكلفة / العائد فى اتخاذ خيارات استراتيجية ، فإنه من المفيد أن نبدأ بوضع حد قاطع يفصل بين الإثنين . وقد قام « بريليك » (١٩٩١) بهذا فى وضوح يستحق الإعجاب قائلاً :

إن أساس تطبيق أى قاعدة هو الإيمان بأن تلك القاعدة ليست مجرد إضافة على التحليل العادى للتكلفة / والعائد ، لكنها بديل له (إتزيونى ، ١٩٨٨) . وبعبارة أخرى ، أنه عند تنفيذ قاعدة ما ، فإن المرء لا يضيف مجرد وجهة نظر جديدة لما أسمياه « جانيس ، ومان » (١٩٧٧) « ميزانية عمومية نهائية » لكنه يستبعد الميزانية العمومية تماماً . إذن ، فالمقصود بالقاعدة أو القانون ، هو تلك السياسة السلوكية التى تجب حساب الميزانية العمومية .

وهناك وجهان على الأقل لهذا التعريف يستحقان التوضيح . فأول كل شىء ، لا يجب الخلط بين تحليل التكلفة " " وبين التصور الضيق الخاص بالتحليل الكمى . فتحليل التكلفة / العائد يتم حسابه من منطلق أنه يتضمن مبادلات خلال أبعاد مختلفة من القيم : هى المزايا والعيوب . وهذه المبادلات قد تكون كمية ، وقد تكون أيضاً نوعية ، كما يوحى بذلك خطاب « بنيامين فرانكلين » إلى « جوزيف بريستلى » (انظر الشكل ٣ - ٣) . ثانياً : إذا كان تحليل التكلفة / العائد يستوعب دائماً بنداً خطياً إضافياً على الميزانية العمومية الخاصة بالمزايا والعيوب ، فإن الأسس تميل إلى كونها مطلقة لكونها تجب أية اعتبارات أخرى عند حدوث تصادم معها . وقاعدة سبق خطوة المنافس (انظر

الشكل ٣ - ٣ : التحليل الكيفى للجدوى (التكلفة / العائد)

من الأمور ذات الأهمية بالنسبة لكم عندما يتعلق الأمر بأخذ مشورتى ، ليس بوسعى عونكم فى اتخاذ القرار بالنسبة للبحث عن منطقية ملائمة ، ولكن إذا كانت رغبتكم كذلك فسوف أخبركم عن الكيفية . عندما تحدث مثل هذه الحالات الصعبة ، فإن صعوبتها ترجع بصورة أساسية عندما توضع فى الاعتبار إلى أن جميع الأساليب المؤيدة والمعارضة لا تخطر على الذهن فى آن واحد ، فقد تختمر بعض الأسباب فى حين ، بينما تتبادر إلى الذهن أسباب غيرها فى حين آخر حيث تكون الأولى قد ولت مدبرة من الذهن . وحيث أن الأغراض المتعددة والرغبات المتعاقبة تظل تراودنا فى الوقت الذى يربكنا فيه الغموض والإبهام . وللتغلب على هذه العقبات فإن رأيى ينحصر فى أن تحضر صحيفة من الورق ثم تقسيمها إلى قسمين بخط فاصل ثم تضع العناصر الموائمة فى جانب وغير الموائمة فى الجانب الأخر . وخلال ثلاثة أو أربعة أيام من التروى أضع خطوطاً وملاحظات تحت الاختلافات الرئيسية للنزاعات المختلفة التى تحدث فى أوقات متباينة سواء كانت مع أو ضد الإجراء . وعندما تتضح الرؤية ، فإنى آخذ على عاتقى عملية تقديرها وموازنتها ، وعندما أجد عنصرين متضادين ومتساويين فى نفس الوقت فإنى أضرب بكلاهما عرض الحائط . وإذا ما وجدت سبباً مؤيداً وفى مقابله سببين مناوئين ، فإنى أتجاهل الثلاثة مجتمعين ، وإذا ما تبين لى أن هناك عنصرين مؤيدين تقابل ثلاثة على النقيض ، فإنى استعيض عن الخمسة جميعاً ، وبمرور الوقت فإنى أعثر على التوازن المنشود ، وإذا ما استغرق الأمر منى يوماً أو يومين لمزيد من التروى دون أن أظفر بجديد فإنى أتخذ قرارى . وعلى الرغم من أن الحكم على الأسباب لم يتم عن طريق معادلات جبرية عسوية بدقة ، إلا أنه عندما أضع فى اعتبارى كل سبب على حدة وأجده موائماً ، فاعتقد عندئذ أن حكمى سيكون أقل عرضة للوقوع فى خطوة غير عسوية . . وفى واقع الأمر لقد وجدت فوائد كبيرة فى هذا النوع من المعادلات التى يمكن أن نطلق عليها « الجبر المتعقل أو المعنوى » .

ـ رسالة من بنيامين فرانكلين إلى جوزيف بريستلى

جيلبرت وستريبل ١٩٨٨ ، ص ٧٤) تعد مثلاً شائعاً . لاحظ أيضاً أنها تكاد لا تترك مكاناً لتحليل التكلفة / العائد الخاص بالاختيارات الفردية التى يفترض أن تلقى ظلالها .

إن هذا الكتاب يراهن على فكرة تحليل التكلفة / العائد . وأحد أسباب ذلك ، أنه يبدو صعباً إن لم يكن مستحيلاً ، وضع قواعد خاصة لكل حالة بحيث تظل منطقية على الدوام . ويوضح « إتزيونى » (١٩٨٨ ، الفصل العاشر) هذه المشكلة ؛ وكل ما علىّ عمله هو تصوير آرائه بصدد القاعدة التى ذكرتها لتوى . إن التحليل الاقتصادى يبين أن قاعدة البقاء أمام المنافسين ، لا يمكن أن تظل مقبولة منطقياً تماماً ، وإنما تكون منطقية على مستو فردى ولكن فى وجود متممات استراتيجية تجعل من الأمثل أن ترد على هجمات (أو تنازلات) المنافسين بهجمات (أو تنازلات) أخرى ذاتية . ورغم أن كثير من حيل السوق تحكمها المكملات الاستراتيجية ، فإن كثيراً منها (وربما أغلبها) ليست كذلك[٧] . والذى يزيد الأمور سوءاً ، أننا نفتقر إلى قواعد بسيطة للتمييز بين المواقف التى تخضع للمكملات الاستراتيجية وبين تلك التى لا تخضع لها : ويبدو أن جميع تلك المواقف متوقفة على مواصفات الموقف نفسه (كما ذكر بولو ، جيناكوبلوس وكليمبيرر ، ١٩٨٥) . وهذا لا يعد دليلاً على فاعلية هذه القواعد .

أما السبب الثانى : فإنه بغض النظر عن كيفية المقارنة بين تحليل التكلفة / العائد وبين القواعد بصورة مطلقة ، فإن تحليل التكلفة / العائد لا يبدو أنه قد حظى بميزة نسبية ، عند معالجة الاختيارات الاستراتيجية (مكثفة الالتزام) . ولكى نفهم ذلك ، نبدأ بالنظر فيما تعلمناه من البحث عن اختيار فردى . إن الزعم الوحيد النمطى ، والذى قد يرجح كفة القواعد وقدرتها على تحليل التكلفة / العائد ، يستند إلى ظاهرة تأثيرات الخيارات الفردية الصغيرة والمتعددة ، مثل « تدخين سيجارة أخرى » (هيرنشتاين وبريليك ١٩٩١) . لكن القواعد ، على العكس من ذلك ، تبدو وقد فقدت ميزتها ، عند التعامل مع

الخيارات المتكررة والتى تهمنا بصفة خاصة ، مثل الخيارات الاستراتيجية . والأهمية الفردية ، وقلة التكرار ، تؤديان إلى اتباع الفطرة ، التى تعقد ذلك النوع من التبرير للربط بين التحليل والقواعد . فمن الصعب ، على سبيل المثال ، أن نفهم كيف أمكن للتبرير عن طريق المشابهة ، أن يقدم العون لشركة هوندا كى تتخذ القرار الصحيح عام ١٩٥٩ : فلم يكن لديها وقتئذ أية خبرة بالسوق الأمريكية ، وكانت السابقة الأكثر وضوحاً ، حينئذ ، هى محاولة شركة تويوتا تصدير سيارات « تويوبيت » هناك ، قد باءت بالفشل الذريع .

واعترافنا بتعدد الآراء عند اتخاذ الخيارات الاستراتيجية بالمنظمات يبعد ترجيح كفة الميزان على الأسس ، لكى تميل تجاه تحليل التكلفة / العائد . وأحد الأسباب لذلك ، هو كون الأسس على عكس تحليل التكلفة / العائد ، لا يمكن مراجعتها حسابياً . وهذا الافتقار إلى إمكانية المراجعة حسابياً ، يغرى بوجود كل أنواع المغالطات فى جلسات الآراء المتعددة . أما السبب الثانى ، فهو توقع اختلاف الآراء فى الموقف الواحد ، عند تفضيل هذه الأسس المختلفة . والخلافات حينئذ تصبح أمراً قوى الاحتمال ، إذا كان خيار ما يمس أكثر من وحدة فرعية داخل نفس المنظمة ، كما هو الحال فى كثير من الخيارات الاستراتيجية . والتحليل عن طريق القواعد ، تنصب على هذه الصراعات ؛ أما تحليل التكلفة / العائد ، فإنها بالعكس ، لا تنصب عليه ، لأنها تميل إلى المتاجرة بكل شىء ، بما فى ذلك المبادىء المتضاربة .

والقول إن الخيارات الاستراتيجية تتطلب تحليلاً للتكلفة / العائد ، هو ليس لإنكار الفائدة الممكنة من اتباع القواعد . وكذا الربط بين القواعد ، قد يساعد على الحيلولة دون تفتيت تماسك المنظمة عبر مسارها عن طريق التحليلات الفردية البطيئة . مثل هذا الترابط يصبح ذا قيمة خاصة ، عندما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تعاوناً مكثفاً عبر الوحدات الفرعية والأجهزة داخل المنظمة (بورتر ، ١٩٨٥) ، أو عندما تكون الالتزامات التى تتضمنها تلك الاستراتيجية موزعة

بالتساوى بين اختيارات عدة ، بدلاً من تركيزها فى قلة قليلة منها (بالدوين ، كلارك ، ١٩٩٠) . وحتى فى مثل تلك المواقف ، نجد أن الخيار (ذا المستوى الأعلى) الذى يتم اتباعه بناءاً على قاعدة استراتيجية رئيسية ، يستلزم بكل تأكيد أن يقوم على تحليل التكلفة / العائد ، لا على أساس التقدير العشوائى .

إمكانية تحليل التكلفة / العائد فى الخيارات الاستراتيجية

انتهينا فى الجزء السابق إلى أن الغموض من وراء البحث بعناية فى مسألة الخيارات الاستراتيجية ـ وهى الخيارات التى يحتمل أن تكون ذات تأثير مادى على مستقبل المنظمة ، فى مجموعة من العوامل الدائمة ، والمتخصصة وغير المتبادلة ـ هو التوصل إلى صافى التكاليف والأرباح لكل مسارات العمل الممكنة بحيث يمكن ترتيبها . وقد يكون منطقياً أكثر ، لو أننا قمنا بترتيب بعض خيارات متفرقة ، بدلاً من ترتيبها مجتمعة . ويمكن تقسيم تلك العملية إلى نوعين : إنشاء الخيارات ، وتقييم هذه الخيارات رغم تداخل الإثنين سوياً .

ورغم أن التركيز على الخيارات المحددة يكون مفيداً ، إلا أن إنشاء الخيارات الاستراتيجية القابلة للتقييم ، يظل رغم ذلك مهمة خلاقة ، لا يمكن وضعها بالكامل داخل إطار علمى منتظم . ولا نقصد بهذا أن ننتقص من قدر هذه المهمة : فقد يكون إدخال خيار جديد فيه حل مشاكل واضحة فى عملية الاختيار (مثال : هاورد ، ١٩٦٦) . والخيارات الجديدة أحياناً تمثل أفكاراً جديدة تماماً ، كما أنها فى حالات أخرى عديدة تجمع ما بين مختلف الأفكار الموجودة بالفعل . ومن الوسائل التى تساعدنا على التفكير ملياً فى الاحتمالات التوافقية ، هى وضع قائمة بأوجه الاختلاف التى تتباين الخيارات بشأنها ، مثل نقطة ما إذا

كان الخيار يمثل تغيراً ، أو استمراراً ، أو يتضمن استثماراً ، أو تصفية للاستثمار أو كليهما ، وأنواع العوامل المتلازمة التى يشملها ، ودرجة وحجم الالتزام (أو الالتزامات) التى يتم وضعه فى الاعتبار ، وسرعة إيقاعه . والاختلافات فى مثل هذه النواحى يمكن ربطها لعمل خيارات جديدة . إذ عادة ما تتطابق قلة فقط من تلك الترابطات ترابطاً حسابياً ، وبطريقة معقولة ، بما يخفض من عدد الخيارات التى تحتاج إلى مزيد من التحليل .

ومشكلة تقييم الخيارات التى تم تخليقها ، تظل معقدة ، بينما يمكن حلها بطريقة علمية أكثر . وسوف أناقش ذلك على أربع خطوات تمثل الفصول الأربعة الباقية من الكتاب : الخطوة الأولى ، هى موضوع الفصل الرابع ويتضمن مقارنة بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة فى ظل عملية اتخاذ الأوضاع التى يشملها كل خيار منها ، والفارق بين النفقات التى تتحملها المؤسسة وبين المكاسب التى يجنيها المشترون فى ظل كل اختيار استراتيجى . والمقارنة مع المنافسين غالباً ما تسهل المقارنة بين الخيارات الاستراتيجية فى هذا الصدد . لأنه بالإضافة إلى تقديم خط أساسى للسير عند القيام بمزيد من التحليل ، فإن التحليل باستخدام قاعدة رسم الأوضاع ، تظهر لنا الأنشطة التى على المؤسسة القيام بها إن كانت تهدف إلى تحقيق وضع تنافسى منشود .

أما التحليل باستخدام رسم الأوضاع فإنه يحبذ فى حد ذاته الخيارات التى تعد بأوضاع متميزة . ويعد أساس غير كامل للاختيار الاستراتيجى ، نظراً لأن أوضاع السوق الخاصة بالمنتجات ذات القيمة العالية تكون عرضة (بدرجة كبيرة ومتفاوتة) لمحاولات الانحراف من جانب المنافسين ، والمستهلكين ، والموردين ، وحتى من جانب الموظفين أنفسهم . وتحليل القدرة على المواصلة ، وهو الموضوع الرئيسى للفصل الخامس ، فيعنى بمجال وسرعة مثل هذا الانحراف . وبتحديد تلك التهديدات التى تحيق بمسألة القدرة على المواصلة فى وضع متفوق ، والأمور التى تقضى على شدة ودرجة هذا التفوق ، تقدم وسائل من شأنها الوصول إلى

مقارنات من الطراز الأول بين قيم الأوضاع المختلفة . كما تلقى مزيداً من الضوء أيضاً على العوامل الملازمة التى تعد ندرتها الدائمة مسألة حرجة بالنسبة للمحافظة على أوضاع تنافسية متفوقة .

والافتراض الطبيعى فى كل من التحليل عن طريق رسم الأوضاع ، والتحليل عن طريق إمكانية المواصلة ، هو كون المنظمة تتمسك بالخيار الاستراتيجى الذى اختارته فى البداية . غير أن ورود معلومات إضافية بمرور الوقت ، قد يجبر المنظمة على مراجعة اختيارها المبدئى . والفصل السادس عن تحليل المرونة ، يركز على مثل تلك المراجعات المحتملة ، ويبين أنها تمثل مصدراً مستقلاً للقيمة التى يتعين إضافتها إلى مجموعة القيم المتوقعة « للقدرة على المواصلة » ، « اتخاذ الأوضاع » ، حتى يتم ترتيب الاختيارات ترتيباً سليماً حسب قيمتها . وبالإضافة إلى إرغام المنظمة على وضع عامل الشك فى اعتبارها ، فإن هذا النوع من التحليل يساعد على وضع نقاط اختبار لمقارنة التقدم الذى يتحقق بالخطط الموضوعة .

وبغض النظر عن كيفية إجراء كل هذه التحاليل السابقة بعناية ، فإن بعض الأخطاء قد تتسرب إليها . والفصل السابع ، « عن الأحكام » ، يناقش الأساليب المختلفة للإقلال من احتمالات الأخطاء غير المقصودة ، والإفسادات المتعمدة عند ترتيب الاختيارات الاستراتيجية . كما يشير كذلك إلى أنه ليس بالضرورة يمكن استبعاد كل خطأ ، وأن كل منظمة تواجه تحدياً بضرب الموازنة الصحيحة بين أخطاء اضطلاعها باتخاذ اختياراتها وبين أخطاء إلغائها .

ولعلى ، فى ضوء الأسباب التى ناقشناها آنفاً فى هذا الفصل ، أركز على تطبيق هذا الإطار من العمل لتحليل الخيارات الاستراتيجية . والأمثلة بالفصل التالى ، تشير إلى أن هذا النمط من التحليل ، يسهل كذلك تنفيذ الخيارات الاستراتيجية ، بإعطاء مزيد من الاهتمام للخطوات المطلوبة . ويمكن الاستعانة بإطار العمل هذا ، لأغراض تشخيصية بحتة ، مثل تقييم الأعمال التجارية .

وأخيراً ، فكلى أمل أن يفى بأغراض رجال الإدارة للتفكير فى المواضيع الهامة التى ربما اعتادوا تجاهلها .

المـوجـز

إن الالتزام يُعقِّد الاختيار . والوسيلة العملية الوحيدة للتكيف مع هذه التعقيدات هى تركيز الانتباه إلى بعض الخيارات التى سميناها « التزام ـ مركز » : وهى تلك الخيارات التى يتضمن واحد منها على الأقل ، تكاليف غير محسوسة لكنها هامة ، وتكاليف الفرص ، والفترات الزمنية التى يسبق بها الأفراد بعضهم البعض ، أو الرمزية . وهذا الالتزام ـ المركز أو الاختيارات الاستراتيجية هى الوحيدة التى تحمل تأثيراً خطيراً فى المستقبل ؛ فهى التى تحتاج إلى مزيد من الاهتمام . أما بقية هذا الكتاب فهو يوضح الشكل الذى يجب أن يقوم عليه هذا الاهتمام .

٤

اتخاذ الأوضاع : وخلق القيمة

لكى يصنع الإنسان مصيدة للفئران أفضل من جاره ، عليه أن يبنى بيته فى الأدغال ، وبذا تصبح الدنيا بأسرها ممراً مطروقاً مؤدياً إلى بابه .

ــ عن رالف والدو إمرسون ، *فى محاضراته*

لقد وضح لنا فى الفصل السابق أن الاختيارات ــ مركزة الالتزام أو الخيارات الاستراتيجية هى خيارات تقع وسط مجموعات متنوعة تماماً من العوامل المعمرة والمتخصصة ، وغير القابلة للتداول ، وأن تلك الخيارات تقاوم التحليل المتعمق رغم أنها فى الوقت ذاته تتطلب إجراء ذلك التحليل . ومن المفيد أن نبدأ مثل هذا التحليل بالتفكير فى شأن الوضع (من حيث القوة والضعف) الذى يتضمنه كل خيار استراتيجى بالنسبة للمنافسين داخل السوق . وقد شرح « إمرسون » سبب ذلك منذ قرن مضى . فلنفترض أنك تنوى اتخاذ قرار حول إنتاج نوع جديد من مصائد الفئران ! إن أول ما تفكر فيه هو كيف سيواجه ذلك

التجديد منافسة الأنواع الأخرى من مصائد الفئران ! فإن لم يتفوق هذا النوع الجديد ، فيحتمل ألا يمثل قيمة تذكر . أما إذا كان يقدم نوعاً ما من التميز ، فهو إذاً يستحق مزيداً من التفكير .

إن هذا الفصل يصف إطار العمل الذى ظهر فى العقود القليلة السابقة والخاص بتحليل الأوضاع التى ستنشأ من جراء اتخاذ هذه الخيارات الاستراتيجية . وحتى نتجنب الاضطرار إلى أن نصطدم بالتعقيدات التى يخلقها الالتزام بصورة مفاجئة ، فإن هذا الفصل يثير افتراضين يحددان بطريقة ملائمة ، وبصورة مألوفة أيضاً مجال تحليل الأوضاع . والافتراض الأول الذى يبسط المسألة هو أن القيمة التى تعود على مالكى المؤسسة من جراء اتباع أحد الالتزامات المطروحة فى مقابل التزام آخر ، لا تتوقف على التفاعلات التفاضلية للمنافسين ، والمشترين ، والموردين ، والموظفين والأطراف المعنية الأخرى . والافتراض الثانى أن المؤسسة سوف تواصل العمل وفق منهج الأداء الذى اتبعته منذ البداية . بسبب هذين الافتراضين ، فإن تحليل اتخاذ الأوضاع يعد تحليلاً غير كامل من الناحية الواقعية .

ومن حسن الحظ أن الافتراضات الصارمة التى يتضمنها تحليل اتخاذ الأوضاع والخاصة بتفاعلات التفاضل ذات القيمة الصفرية ، وانعدام الرجوع عن الطريق يمكن التساهل فيها . والفصل الخامس ، الذى يتحدث عن تحليل القدرة على المواصلة ، يستغنى عن افتراض التفاعلات التفاضلية الصفرية ، وهناك يضيف بعداً نظرياً إلى النظرة الخارجية ذات القرار النظرى ، والتى تتميز بالعمل الكبير على اتخاذ الأوضاع [1] . والفصل السادس ، حول موضع المرونة ، فيستغنى عن الافتراض الصارم الثانى ، وحول عدم وجود امكانية للتراجع . وهذا التعميم يتطلب علاجاً شاملاً لمسألة الغيبيات وتداخلاتها مع مسألة اللاتراجع التى ترد من تبصرات حديثة للاقتصاديات الإعلامية .

والفصول من ٤ - ٦ بمجملها تضع الخطوط العريضة لوسيلة متماسكة

لمضاهاة القيم الإجمالية للخيارات الاستراتيجية عن طريق تراكم اعتبارات القدرة على المواصلة ، بالمرونة فوق التقديرات التى تتم من خيار لآخر ، لأهمية اتخاذ الأوضاع . وهذا الفصل قصد به ببساطة المساعدة على الوصول إلى أفضل تقدير لمثل هذه الخيارات ، فى ظل افتراضات صارمة لكنها ملائمة بل ويمكن تحريرها فيما بعد . وقيمتها المنظورة محصورة بين مثالين . المثال الأول الذى نورده تواً ، يلفت الأنظار إلى قدرة تحليل مسألة اتخاذ الأوضاع ، رغم افتراضاتها الصارمة ، لكى يزيد من حدة الخيار الاستراتيجى . والمثال الثانى وقرب نهاية الفصل قصد به المراجعة .

إعادة النظر فى وضع سياسة « لوكهيد تريستار »

إن أفضل السبل التى يمكن من خلالها تصور ما يمكن أن يقدمه تحليل اتخاذ الأوضاع لك ، هو تطبيقه على خيار استراتيجى من النوع الذى يفترض أنه يتحدى إلى حد بعيد تحليلاً دقيقاً : منها وضع سياسة إنتاج طائرة الركاب النفاثة الجديدة ضخمة الحجم . وقد أثارت ، بلطف ، مجلة نيو هاوس (١٩٨٢ ، ص ٣) مسألة الجو الذى تتم فى إطاره تلك الخيارات :

> فعند اتخاذها قرار بناء طائرة ركاب جديدة ، تكون الشركة الصانعة ، بكل معنى الكلمة ، فى حالة مراهنة على مستقبلها ، لأن حجم الاستثمار قد يفوق صافى قيمة الشركة بأكملها . والمقياس الواضح الذى يعمل بمقتضاه المديرون التنفيذيون للشركة يغرى بانتشار أسلوب غير منظم ، بل فوضى بين كبار المديرين التنفيذيين لتلك الصناعة . والمقامرة بمصير الشركة على سبيل المثال يعد مخاطرة رياضية .

ولقد اجتازت شركة لوكهيد تلك المغامرة فى ربيع عام ١٩٦٨ ، عندما راهنت بما يقرب من ثلاثة أضعاف صافى قيمة أصولها فى إنتاج النفاثة متسعة البدن ذات الثلاثة محركات والتى أطلق عليها فيما بعد اسم « تريستار » . ومنذ إخفاق الشركة فى آخر إنتاج تجارى لها وهو « إلكترا » فى عام ١٩٥٥ أصبحت لوكهيد تعتمد بصورة شبه مطلقة على المبيعات العسكرية ، وهى حالة طالما أرادت الإدارة العليا للشركة أن تصححها . وفى أواخر عام ١٩٦٦ ، وعندما خسرت الشركة مناقصة حكومية لبناء طائرات النقل الأسرع من الصوت ، لحساب جيش الولايات المتحدة ، كان رد فعل رئيس الشركة حينئذ « دانييل هوتون » تكليف مصممى طائرة النقل الأسرع من الصوت بالعمل على تصميم طائرة ذات بدن أوسع .

ولقد أمكن إنتاج الطائرات المتسعة ، ذات الممرين لسير الركاب بدلاً من الممر واحد ، بعد التوصل إلى إنتاج محركات نفاثة عالية التفويت لطائرات النقل العسكرية C-5A ، وهو ذلك المشروع الذى كانت شركة لوكهيد فى طليعة المتعاقدين على تنفيذ هيكل الطائرات به . ولقد كانت الطائرة بوينج ٧٤٧ التى ناقشنا قصتها فى الفصل الثانى تمثل المحاولة الأولى لتسويق المحركات النفاثة « عالية التفويت » تجارياً : وقد استخدمت شركة لوكهيد أربعاً منها فى ذلك الوقت . غير أن الطائرة ٧٤٧ بدت مثل الطائرة ٧٠٧ التى كانت رائدة الطائرات النفاثة ضيقة البدن فى السنين العشر السابقة ، عندما تركت فراغاً بالسوق لانشغالها بإنتاج الطائرات الأصغر حجماً ، والتى تدار بنفس المحرك النفاث . ولقد كان التصميم ذو الثلاثة محركات ، هو الأنسب فعلاً ، بنسبة ثلاثة أرباع قدرته ، وكان تصميم المحركين هو الأنسب كذلك ، بنسبة نصف قدرة ذلك المحرك . ولقد انتقت لوكهيد النفاثة ، ثلاثية المحركات ، بدلاً من ثنائية المحركات ، ثم اتبع خطاها سريعاً فى نفس المنتج « ماكدونل دوجلاس » فى طائرته « دى سى ــ ١٠ » .

وبحلول ربيع ١٩٦٨ ، كانت أرقام الطلبيات الأولى ، بالإضافة إلى

الارتباطات المسبقة لشركة ماكدونل دوجلاس توضح أنه لو استمرت شركة لوكهيد قدما فى إنتاج الطائرة تريستار ، لكان الأمر قد تطلب اقتسام سوق المبيعات مع الطائرة دى سى ـ ١٠ . وعند هذه المرحلة التزمت لوكهيد بما يغطى ١٪ إلى ٢٪ فقط من النفقات المقدرة بأكثر من بليون دولار لتطوير « التريستار » . وعلى كل ، فقد استمرت قدما دون أن تهتم جدياً بمسألة الجدوى التجارية من وضع النفاثة ثلاثية المحركات ، عندما تتقاسم السوق مع منافس آخر بدلاً من احتكاره وحدها . وطبقاً لحساباتها الخاصة ، قدرت خسارة الشركة بحوالى ٢,٥ بليون دولار فى برنامج التريستار ـ أى بمتوسط قدره عشرة ملايين دولار لكل طائرة مباعة ، حتى انتهى العمل فى البرنامج عام ١٩٨٣ ـ إن تحليلاً أكثر دقة للنفقات والمكاسب العائدة من جراء تنافس شركتين فى إنتاج نفاثة ثلاثية المحركات ، كان بإمكانه تجنب هذه الخسائر ، لو أنه أوحى باستحالة أن تغطى تريستار نفقات إنتاجها فى ظل اقتسام سوق المبيعات .

ولكى نفهم كيف كان بإمكان التحليل الدقيق أن يقدم العون لشركة لوكهيد ، يجب أن نعيد مراجعة التحليل الذى قامت به الشركة بالفعل . فحسب المعلومات التى تمكنت من جمع شتاتها ، تنبأت لوكهيد بأن مجموع النفقات التى لا تدر عائداً ربحياً مباشراً ، والتى تنفق على تطوير وعمل التجهيزات اللازمة لتصنيع التريستار ، سوف تكون فى حدود بليون دولار ، وأن نفقات الإنتاج الدائر ، سوف يتأثر بمنحنى التعليم بنسبة ٧٧٪ بحيث تقترب هذه النفقات من مبلغ ١٥,٥ مليون دولار تقريباً بالنسبة للطائرة رقم ١٥٠ ، ومبلغ ١٢ مليون بالنسبة للطائرة الأخيرة رقم ٣٠٠ . وحسب هذه التقديرات وبناء على السعر التقريبى الذى تنبأت به الشركة وهو ١٥,٥ مليون للطائرة الواحدة ، فإن معدل تدفق الأموال المتراكمة (غير المخصوم منها) من برنامج التريستار كان فى إمكانه أن يصبح فعالاً عند اقترابه من تجهيز ٣٠٠ طائرة وهو هدف المبيعات الذى كانت شركة لوكهيد واثقة من تخطيه عندما أعلنت عن بدء البرنامج .

وعندما أعلنت شركة « ماكدونل دوجلاس » بعد ثلاثة أشهر ، البدء فى إنتاج الطائرة دى سى ـ ١٠ التى تنافس طائرة تريستار منافسة مباشرة ، ساءل رجال الإدارة العليا بشركة لوكهيد أنفسهم ، إن كان فى مقدورهم بيع ٣٠٠ طائرة تريستار ـ (ولو أن هذا الرقم قد شطب من النص المستقى منه) ـ وجاء الرد بالإيجاب ، لإحساسهم القوى بأن طائرتهم تفوق منافستها من الناحية الفنية . واستمر لوكهيد قدما فى إنتاج التريستار . ولم ينقذها من الإفلاس غير المهلة التى منحتها إياها الحكومة الأمريكية . فأين ، من الناحية التحليلية ، انحراف هذه الشركة عن السبيل ؟

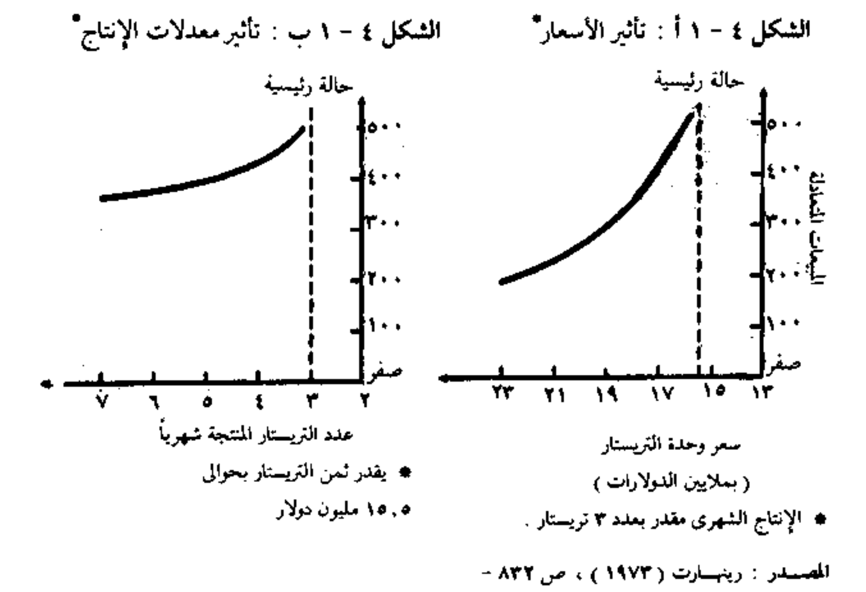
ومن الواضح أن تحليل شركة لوكهيد ، قد فشل فى حساب تكلفة رأس المال ، ومن هنا أغفل بصورة خطيرة تقدير نقطة التعادل الحقيقية . إن افتراض انعدام تكلفة رأس المال من حسابات التعادل ، رغم شيوعها فى صناعة الطائرات ، قد باتت مضللة فى الوقت الذى ارتفعت فيه تكلفة تطويرها إلى عشرة أمثال . وفى عام ١٩٦٨ ، كانت السندات ذات الفئة العالية طويلة المدى ، تدر عائداً يتراوح بين ٨٪ و ٩٪ ، مما كان نذيراً بتطبيق نسبة خصم لا تقل عن ١٠٪ من تدفق الأموال المتوقعة من مبيعات برنامج التريستار ، ومما يعنى وجود تهديد خطير بالإفلاس فى حالة فشل البرنامج . وقد قدر رينهارت (١٩٧٣) خسارة لوكهيد فى ظل خصم ١٠٪ بمقدار ٢٥٠ مليون دولار تقريباً ، وذلك حسب قيمة العملة فى الوقت الحاضر ، لو أنها باعت ٣٠٠ طائرة بسعر ومعدل البيع الذى كان مقدراً فى البداية . وكانت نقطة التعادل الحقيقية فى ظل تلك الافتراضات تفوق فى أغلب الظن سعر الخمسمائة طائرة بقليل . كما أن رفع معدل الخصم إلى ١٥٪ كان من شأنه أن يرفع نقطة التعادل إلى ما يزيد عن ١٠٠٠ طائرة . إذن فحساب تكلفة الاستثمار الموضوع فى ذلك المشروع ، كان من شأنه أن يوضح لشركة لوكهيد أنه على فرض تحقق النبوءات (المتفائلة) لأرقام الطلب على الطائرات النفاثة ثلاثية المحركات ، فإنه كان يتعين على التريستار أن تسيطر على ما يقرب

من ثلثى مبيعات السوق ، وليس مجرد جزء يزيد قليلاً عن الثلث ، وذلك كى تتمكن من تغطية نفقات إنتاجها .

هل كان فى إمكـان طائـرة لوكهيد النفـاثة ثلاثية المحرك أن تضرب طائرة ماكـدونـل دوجلاس فى السوق ؟ لقد بدا أن لوكهيد قد افترضت أن التصميم المتفوق للتريستار (بمحركاتها الرولزرويس) يضمن لها النجاح فى مجال المنافسة . ولهذا السبب يبدو أن الشركة لم تنظر بعين الاعتبار للفوائد التى يجنيها المشترون . ولقد أضافت تريستار بالفعل ، بعض الخواص المميزة (فى نواح مثل : الأجزاء الهيدروليكية ، وتصميم كابينة القيادة ، وتركيب محرك الذيل) بالمقارنة إلى طائرة دى سى ــ ١٠ ، غير أنه بحلول ربيع ١٩٦٨ ، أصبح من الواضح أن شركات الخـطوط الجوية ليست على استعداد لأن تدفع ثمناً لأى طائرة أكثر مما تدفع فى الأخرى . والحقيقة أن طائرة دى سى ــ ١٠ قد عوضت عيوبها المتعلقة بالتصميم عن طريق المـزايا المتعـددة التى قدمتهـا لصـالـح المشـترين . إن سمعة شركة « ماكدونل دوجلاس » مكنت الطائرة دى سى ــ ١٠ من كسب ثقة أكبر شركتى طيران وطنية هى الشركة المتحدة والشركة الوطنية لكى تصبحا أكبر عميلين لها : فلقد كان لدى هاتين الشركتين شكوك تحوم حول لوكهيد ، بعد الهزيمة الكاملة لطائرة إلكترا ، كما أنهما ببساطة لم تثقا فى الشركة البريطانية التى تمدهما بالمحركات الـرولـزرويس (والتى كانت حتى ذلـك الـوقت ، ممنـوعـة من دخول السوق الأمـريكية) . وفى المقـابل ، اعتبرت الشركتان المتحدة والأمريكية ، أن شركة « ماكدونل دوجلاس » هى المورد الوحيد الذى بإمكانه إعطاء شركة بوينج مجالاً لاستثمار أموالها وتسويق منتجها ، وبالتالى ، وفى ظل تعادل المقومات الأخرى ، أصبحت هى الشركـة الأثـيرة لديهـا . ولـولا شركتى الطيران المتحدة والطيران الأمريكية ، ما ظهرت الطائرة دى سى ــ ١٠ للوجود ؛ فبعد أن حصلت منهما على طلبـات الشراء دخلت الشركة بكل ثقة إلى المرحلة التالية من المنافسة وقد أصبحت أقوى من غريمتها « لوكهيد » .

وبالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الطائرة دى سى ــ ١٠ عملت على تحقيق ميزة توقيتية ، تفوقت بها على طائرة التريستار ، مستفيدة بتصميمها الأكثر تطوراً ، وبخبرة « ماكدونل دوجلاس » السابقة فى إنتاج طائرات الركاب النفاثة الضخمة . ولقد وضحت نتيجة هذه الميزة فى أواخر الستينيات ، حتى قبل أن تدخل شركة لوكهيد فى مشاكلها غير المتوقعة مع الشركة الموردة لمحركات طائراتها وتعاقداتها العسكرية . وبينما كانت لوكهيد تخطط للعمل على إنتاج طراز واحد من التريستار فى السنوات القليلة الأولى من برنامجها للطائرات ثلاثية المحرك ، كانت شركة ماكدونل دوجلاس فى نفس الفترة الزمنية تقريباً تخطط لتطوير طرازين من الطائرة دى سى ــ ١٠ : إحداهما يمكنها المنافسة والتفوق على التريستار ، والثانية يمكنها المنافسة على المدى البعيد بطريقة غير مباشرة نوعاً ما ، مع الطائرة ٧٤٧ . ولو كانت الطائرة دى سى ــ ١٠ قد أحرزت النجاح فنياً من جهود التطوير ــ وقد تحقق بالفعل ــ لكانت قد أحرزت قصب السبق فى بقية المنافسة . ولهذه الأسباب مجتمعة لم يكن واضحاً على الإطلاق فى ربيع ١٩٧٨ أن نموذج تريستار المتفوق ، يمكن أن يساعد على رفع أرقام مبيعات الطائرة دى سى ــ ١٠ ، بمعنى أنه (ربما) يحقق صافى قيمة ربحية فى الوقت الحاضر .

لقد كان يفهم من كل ذلك ، أن حجم المبيعات المطلوب لجعل التريستار تغطى تكلفة إنتاجها ، بدا ، حسب التقديرات المبنية على أساس التصور الأصلى لشركة لوكهيد بالنسبة لهامش الربح للوحدة الواحدة (مخصوماً منه ١٠٪) بدا تحقيقه غير محتمل . والذى زاد الأمور سوءاً ، أن التقديرات الربحية ذاتها ، كان من الواجب مراجعتها منذ البداية ، كى تعكس حجم المنافسة مع الطائرة دى سى ــ ١٠ . ولقد أرغمت تلك المنافسة بالفعل ، شركة لوكهيد على تخفيض سعر الطائرة « تريستار » من ١٥,٥ مليون إلى ١٤,٢ مليون دولار . وكان لتحديد معدلات الإنتاج وجعلها متذبذبة أثره فى رفع متوسط التكلفة . ويبين تحليل « رينهارت » (١٩٧٣) أن كلا من تأثيرات هامش الربح هذه ، كان من



الشكل ٤ - ١ أ : تأثير الأسعار*

* الإنتاج الشهرى مقدر بعدد ٣ تريستار .

الشكل ٤ - ١ ب : تأثير معدلات الإنتاج*

* يقدر ثمن التريستار بحوالى ١٥,٥ مليون دولار

المصدر : رينهارت (١٩٧٣) ، ص ٨٣٢ - ٨٣٣ .

الممكن التنبؤ بأنها ستحدث أثراً عكسياً شديداً على اقتصاديات برنامج التريستار (انظر الشكل ٤ - ١ أ ، ٤ - ١ ب) . وتحليل « رينهارت » هذا يقوده (كما فى ص ٨٣٤ ، بعنوان التركيز على الأصل) إلى استنتاج : « إن المرء قد يداخله الشك فى أن ما حدث عام ١٩٦٨ كان توفيقاً ملائماً بين الأسعار / والمبيعات الخاصة بالطائرة تريستار ، والذى كان متوقعاً من جرائه إحراز صافى ربح واقعى » .

ومن هنا يمكن أن نفهم رغبة الإدارة العليا لشركة لوكهيد ، فى العودة لدخول السوق التجارية على أنها فكرة عقيمة ، إذ كيف تغامر بطائرة من المتوقع بسببها خسارة أموال طائلة فى فترة طالت أكثر مما يجب . والأبعد من ذلك ، أنه حتى لو كانت لوكهيد قد صممت على العودة للسوق التجارى وقت الاستعداد لدورة إعادة التجهيز التالية ، فإن انطلاق دى سى ـ ١٠ كان من شأنه أن يجبرها على

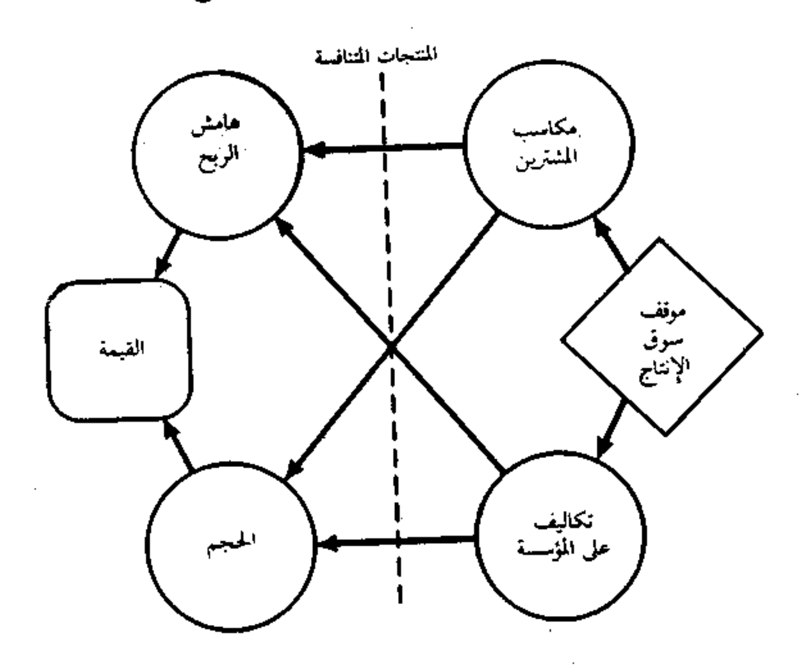
إعـادة تقييم الأمر على الأقل من حيث المفاضلة بين الاستحواذ على كل سوق النفاثات ثنائية المحركات أو نصف السوق ، أو أقل قليلاً من سوق النفاثات ثلاثية المحركات . ويجب الإشارة هنا إلى أن مجمع تصنيع طائرة الإيرباص الأوروبية قد استقر فيما بعد على تصنيع النفاثات ثنائية المحرك ، وأبدى تفوقاً ملحوظاً فى هذا الصدد .

إن قصـة لوكهيد تصور مدى إمكانيات تحليل اتخاذ الأوضاع . . كما تشير أيضـاً إلى بعض الخـطوط الإرشـادية العـامة الخاصة بتقييم الأوضاع التنافسية المتضمنة من الخيارات الاستراتيجية المختلفة . هذه الخطوط سوف يتم تنظيمها بالقسم التالى .

تحليل اتخاذ الأوضاع يضاهى التكاليف المستهدفة بالفوائد التى تعود من وراء الخيارات الاستراتيجية

إن إطـار العمـل الحـديث الخـاص بتحليل « اتخـاذ الأوضـاع للخيارات الاستراتيجية » يظهر فى الشكل (٤ - ٢) . ومنطق ذلك الإطار واضح مستقيم . وهو يبدأ بملاحظة أن الخيارات الاستراتيجية ، برغم أنها عرضت (فى هذا الكتاب) من منظور انتشار العامل ، فإن لها مضمون يمكن التنبؤ به ، بالنسبة لمستويات التكاليف المفروضة من المنظمة ومستوى الفوائد الموزعة من ناتج المنتجات والخدمات ، للمشترين . إن عملية تناوب المشترين بين المنتجات المتنافسة ، هو الذى يحدد قيمة الترابطات بين الربح / والحجم المتاح أمام المنظمة ، من كل خيار استراتيجى . إن قيمة الأوضاع التى تتخذ لخيار ما ، يمكن تعريفها بأنها أفضل ترابط بين الربح / والحجم ، يتوقع أن يسمح بها هذا الخيار أو بعبارة أخرى هى الربح (الهامش) الخاص بكل وحدة مضروباً فى عدد

الشكل ٤ - ٢ : إطار عمل لتحليل اتخاذ الأوضاع



الوحدات المباعة . ونجد أحياناً ، كما فى حالة الترانزستار أنه من الضرورى تتبع أثر الترابط بين الربح / والحجم عبر الزمن بدلاً من الاعتماد على لقطات سريعة أخذت منها بدون رؤية . إن كلاً من هذه العناصر التى نستقيها من إطار العمل الخاص بتحليل الأوضاع المتخذة ، ليستحق المناقشة بمزيد من التفصيل .

منظور سوق المنتج

إن عبارة « إمرسون » فى صدر هذا الجزء ، قد أشارت إلى مزايا تتبع المعانى المتضمنة بدءاً من الالتزام المكثف أو الخيارات الاستراتيجية ، وانتهاءاً بالمستوى

الذى يمكن عنده للمؤسسات أن تسوق منتجاتها (أو خدماتها) . إن التحليل عند هذا المستوى ، أو ما يسمى من الآن فصاعدا « مستوى سوق المنتج » يجب التفكير فيه ، على أنه عملية اجتياز لجميع المهام التى تؤديها المؤسسة لكسب قوت يومها . وعلى سبيل المثال ، قد يستدعى تحليل مستوى سوق المنتج حول ما إذا كانت محاولة بناء مصيدة فئران (أو طائرة تريستار) الاهتمام بمضمون البحث والتطوير ، والإنتاج والتسويق بدلاً من التركيز على مجرد واحد من هذه المهام .

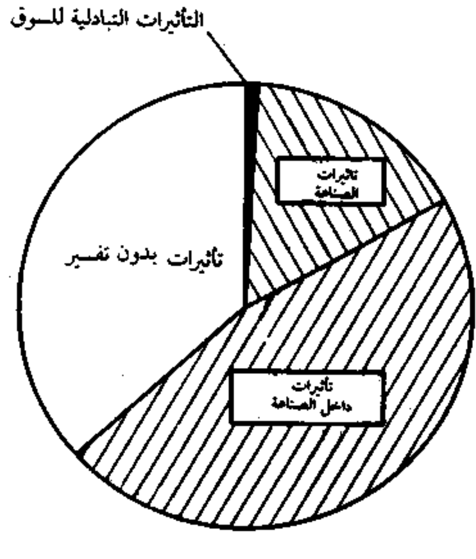
إن تبنى فكرة سوق المنتج هو أكثر من مجرد مسألة ذوق أو تقليد معين . ولنعد إلى الفصل الثالث ، القائل إن الصعوبة البالغة التى واجهتنا عند تحليل الخيارات الاستراتيجية ، كانت نابعة من العيوب الشديدة داخل الأسواق بالنسبة للعوامل الدائمة ، المتخصصة ، وغير القابلة للتداول بصفة عامة . كما أن هذه العيوب تعقد التقديرات المباشرة لقيمة مثل هذه العوامل . ومن المفيد ، لهذا السبب ، أن نستغل تأثير الازدواجية طويلة المدى بين منظورى سوق العوامل وسوق المنتج على المؤسسة وذلك بعمل تقييم لمجموعة العوامل المتميزة التى تتضمنها الخيارات المختلفة من ناحية سوق المنتج . فشركة لوكهيد ، على سبيل المثال ، لم تقم بتحليل نفقات تطوير التريستار ، والتى تقدر بأكثر من بليون دولار ، عن طريق محاولة تحديد الأسباب الداعية للاستغناء عن كل العوامل التى تم انتقاؤها . وبدلاً من ذلك حاولت الشركة توضيح ما إذا كان فى استطاعتها بيع عدد كاف من طائرات تريستار بسعر يسمح بتغطية التكاليف الكاملة للبرنامج .

ومن الواضح أن منظور سوق المنتج يتضمن تحليلاً تبادلى الوظائف للاختيارات الاستراتيجية . وهذا التحليل يعد شيئاً أساسياً ، لوجود دليل يؤكد أن المتنافسين بسوق السلع قد يكونوا قادرين جميعاً على الأداء بشكل جيد (أو بشكل ردىء) بأساليب مختلفة . ولنأخذ مثلاً الدراسة التى تبشر بالتطور التى أجراها « هانت » (١٩٧٢) عن السلع المنزلية المعمرة (مثل الثلاجات والأفران وغسالات الأطباق ، وغسالات ومجففات الملابس) بالولايات المتحدة ،

حيث كشفت عن أوضاع قابلة للتطبيق ، وذات خطوط ضيقة وأخرى عريضة فى هذه الصناعة . . فشركة « مايتاج » قد حققت على مدى التاريخ طفرة واضحة فى الأوضاع ذات الخطوط الضيقة ومعدلات صناعية غير مسبوقة . أما شركة جنرال إليكتريك فقد حققت وضعاً خاصاً مع الأوضاع ذات الخطوط العريضة . ونظراً لإمكانية تحقيق الشركات المتنافسة نجاحاً ملموساً فى سوق مبيعات سلعة ما ، من خلال مجموعات متنوعة من نقاط القوة أو الضعف فى المهام المختلفة ، فإن تطبيق خيار استراتيجى من أجل الوصول لوضع تنافسى ، يجب أن يفهم على مستوى « تبادلى المهام » . لكن شركة لوكهيد يبدو أنها نسيت تلك النقطة : لأنها من الواضح قد بالغت فى التركيز على تصميم التريستار ، وأهملت التركيز على الاعتبارات المتعلقة بالتصنيع والتسويق والتمويل .

ويتضمن منظور سوق المنتج أيضاً ، أنه ، حتى عندما يرتبط خيار استراتيجى ما ، بأكثر من سوق للمنتج تغطيه المؤسسة ، فإن تأثيراتها يجب النظر إليها ، باعتبارها أسواق منتج منفصلة[٢] . وهذا المضمون يؤكده دليل أوضحناه فى (الشكل ٤ - ٣) ، فمثلاً ، هذه التأثيرات التبادلية بالسوق على أداء المؤسسات تعد ، فى المتوسط ، عادية أو أضعف بعض الشىء من التأثيرات التى ترجع إلى الأوضاع التنافسية فى كل سوق على حدة (والتى تشمل التأثيرات داخل الصناعة ، والتأثيرات التى على مستوى الصناعة عموماً) . ويعد التركيز على اعتبارات السوق التبادلية على حساب التحليل المتأنى لمستوى السوق ، يعد تصرفاً يرديه فى مأزق . ولو نظرنا لمسألة بدء إنتاج التريستار والاستمرار فيه مثلاً ، لوجدنا أن لوكهيد قد أبدت رغبة زائدة ، لإعادة التوازن لسنداتها وأوراقها التجارية ، فى حين لم تعط التحليل الدقيق لسوق النفاثات الثلاثية المحرك حقه الكافى . وعلى عكس مثل هذه المآزق ، فإن نظرية اتخاذ الأوضاع الحديثة ، تشترط كون الخيارات الاستراتيجية دائماً موضع تحليل ، لمعرفة ما تتضمنه من أوضاع تنافسية فى أسواق بيع المنتج الخاصة .

الشكل ٤ - ٣ : مصادر التباين فى ربحية وحدة تجارية



المصدر : روملت (١٩٨٩) .

إن الاتفاق على مركز سوق المنتج لا يلغى بالضرورة حدوده . لأنه من المقبول ، أن مثل تلك الحدود يجب أن ترسم بصورة شاملة بحيث تكفى لاستيعاب المنتجات البديلة التى تشبع حاجات نفس المشترى[٣] . فبالإضافة لمقارنة مصيدة جديدة للفئران بتلك الأنواع المنافسة ، على سبيل المثال ، يجب على المرء أن يسلم بوجود أدوات أخرى تساعد على مقاومة الفئران (مثل المصائد التى تعمل بالموجات فوق الصوتية التى يفترض أنها تكتفى بطرد الفئران ، ولا تقضى على المشكلة من جذورها) . إن هذا التركيز على أخذ البدائل فى الحسبان ، يعد جزءاً من هدف أشمل وأعم لمنظور سوق المنتج : ألا وهو إرغام المؤسسة على الانتباه للبيئة المحيطة بها بدلاً من النظر إلى داخلها فحسب .

أما على مستوى الإجراءات ، فإن تعريف كلمة سوق المنتج يجب أن يعكس

التركيب الداخلى للمؤسسة بالإضافة إلى البيئة المحيطة من الخارج . فالبناء الداخلى ، خاصة الأسلوب الذى تقسم المؤسسة من خلاله إلى وحدات فرعية ، يؤثر فى الشكل الذى تقدم به المعلومات المطلوبة لإجراء تحليل استراتيجى بطريقة سهلة . وفى بعض الأحيان (عندما يكون البناء الداخلى على شكل مجازر) فإن اعتبارات الدقة ، قد تفوق فى أهميتها اعتبارات السهولة : وهنا يتعين عمل تنقية واسعة للمعلومات المتاحة . على أن التكلفة الباهظة (والتأخير) الذى يتطلبه فتح قنوات جديدة لاستجلاب المعلومات الخاصة بكل تحليل ، يجعل من جهود التنقية الشاملة للمعلومات استثناءاً وليس قاعدة [٤] .

التكلفة بالنسبة للمؤسسة

إن النظرية الحديثة لعملية اتخاذ الأوضاع ، تصور المؤسسة كوسيط بين الموردين والمشترين . ونتيجة لذلك ، فإن ما يتضمنه تحليل سوق المنتج من خيارات استراتيجية ، يجب أن يسير قدماً على جبهتين : جبهة العرض : فعلى واضع الاستراتيجية أن يكون ملماً بمستويات التكلفة التى ستتحملها المؤسسة فى ظل الخيارات المختلفة ، وعلى جبهة الطلب : إذ عليه أن يكون ملماً بمستويات المكاسب التى ينتفع بها المشترون نتيجة لتلك الخيارات . إن تحليل التكلفة هو موضوع هذه الفقرة ، أما تحليل المكاسب فهو الموضوع الرئيسى للفقرة التالية .

إن الشمولية هى أول وأكثر الخطوط الإرشادية وضوحاً فى تحليل التكلفة ، فالمؤسسات تتحمل نفقات إضافة أو إسقاط العوامل ، بالإضافة إلى نفقات انتشارها (مثل أداء مهام خاصة بتلك العوامل) . إذن ، فمسار التكلفة لا يمكن فهمه فى ظل المهمة الوظيفية الواحدة مثل الإنتاج . بل على العكس يجب فهم مسار التكلفة فى إطار واسع يشمل العوامل ، كما يشمل الوظائف .

ثانياً ، إنه من الأفضل عادة ، فك ارتباط النفقات المتراكمة لكى تقسم إلى

فئات جزئية . ولنأخذ مثلاً إدارة شركة لوكهيد ، فقد كان من الواجب عليها أن تفك الارتباط بين النفقات غير المتكررة والأخرى المتكررة ، بدلاً من خلطها معاً والتركيز على تدفق الأموال السائلة المتراكمة . وهناك أسباب عامة عديدة بالإضافة إلى ما حدث لشركة لوكهيد ، تدعو إلى فك ارتباط النفقات المتراكمة . السبب الأول ، أن النفقات للمرة الواحدة المرتبطة بإضافة أو إسقاط عوامل ، يجب التعامل معها بطريقة مختلفة عن النفقات المتدفقة المرتبطة بأداء وظائف خاصة ، إن جاز جمع الفئتين من التكاليف بطريقة منطقية . والسبب الثانى ، أنه حتى التكاليف المتدفقة يتعين فك ارتباطها إذا كانت أجزاؤها تتعارض بشكل واضح . أما السبب الثالث ، فهو كون فك الارتباط هذا يجبر على مزيد من الاهتمام بكيفية ضبط الوظائف المرتبطة ببنود تكلفة معينة ، ضبطاً دقيقاً ، مع مخزون العوامل الذى يحتويه خيار استراتيجى معين . إن مسألة فك الارتباط حينئذ تسهل الأخذ بالخيار ، والتقييم .

إن قصة تريستار تشير كذلك إلى الخطوات العامة لتحليل التكلفة غير المتشابكة : وذلك بتقسيم التكاليف المتراكمة إلى عدد محدود من الفئات التى يتوقع أن تسلك نهجاً متنوعاً وبشكل متحمس ، ثم تحديد عدد محدود من النفقات الرئيسية التى تؤثر على مستوى التكلفة التى تتحملها الشركة فى كل فئة . ولنعد النظر إلى تحليل مسألة اتخاذ الأوضاع الذى أجراه رينهارت (١٩٧٣) فى قصة التريستار . لقد بدأ بتقسيم نفقاتها المتجمعة إلى نفقات غير متكررة وأخرى متكررة . ثم حدد التكلفة المحركة المرتبطة بكل فئة : فمثلاً كان الرقم الإجمالى لطائرات التريستار المباعة ، هو المحرك الرئيسى للمستوى المتوسط من التكاليف غير المتكررة (حيث أن إجمالى التكاليف غير المتكررة كان ثابتاً بدرجة كبيرة) بينما التكاليف المتكررة لكل وحدة يتحكم فيها ، فى المقام الأول ، معدل الإنتاج ، وعدد طائرات التريستار التى تم إنتاجها . غير أن كل ذلك يعد خاصاً بكل حالة على حدة . إذن كيف يمكن وصف فئات التكلفة ومحركاتها بصفة عامة ؟

إن المنطق العام ، يسانده البحث التجريبى النمطى (كما يقول كوليس ١٩٨٦) إذ يقترح علينا عديداً من القواعد التى تساعد على تقسيم النفقات المتراكمة . الأولى ، إن فئات التكلفة يجب تكسيرها (بدلاً من تجميعها فى كم واحد فقط) إذا كانت تفاضلات العامل بين الخيارات المعنية يحتمل أن تؤثر عليها بطرق مختلفة . الثانية ، يجب أن تكون فئات التكلفة المتميزة قابلة للانفصال من الناحية الفنية : فليس هناك أى معنى لأن تستخدم فئتى تكلفة متميزة منفصلتين فى التحليل بأكمله ، إذا كان الاختيار لكيفية أداء المهام المصنفة لإحداهما ، قد حدد تماماً أداء الوظائف المصنفة للأخرى . الثالثة ، إن كلًّا من فئات التكلفة يجب أن تكون كبيرة بدرجة كافية لإحداث تأثيرات هامة على الأداء التجارى بصفة عامة . الرابعة ، أن البناء الخاص بالمؤسسة يجب أن يلقى العناية الكافية أيضاً ، إذ أنه ، كما سبق ، يحدد الشكل الذى تقدم من خلاله المعلومات المطلوبة لإجراء التحليل الاستراتيجى بسهولة : فإن البيانات كثيراً ما تكون مجمعة مسبقاً بأساليب تنحاز إلى طريقة بعينها من طرق تقسيم التكاليف . وأخيراً ، فإن القوالب العامة مثل نظام أعمال « ماكينزى » (بال وآخرون ، ١٩٨٠) أوسلسلة القيمة « لبورتر » (١٩٨٥) قد تفيد أحياناً فى اتخاذ القرار حول كيفية الفصل بين التكاليف فى أمثلة معينة . يجب ملاحظة أن مثل هذه القوالب تتضمن بالضبط أقل من عشر فئات متميزة من فئات التكلفة .

وإذا كانت فئات التكلفة تمثل عموداً أساسياً لتحليل التكلفة الاستراتيجى ، فإن العناصر القيادية للتكلفة تشكل العمود الآخر . وقد بدأ « بين » (١٩٥٦) مناقشة علمية حول العوامل القيادية للتكلفة ، وذلك بالتمييز بين تلك المرتبطة بالحجم ، والأخرى المطلقة (أو غير المرتبطة بالحجم) . أما « بورتر » فقد تناول (١٩٨٥ ، الفصل الثالث) تصنيف « بين » وأطال فيه بعمل قائمة من عشرة عوامل قيادية عامة للتكلفة : ثلاثة منها مرتبطة بصورة كبيرة بالحجم ، أو النفقات الثابتة التى تجعل مسألة الحجم ذات أهمية ، (وهى اقتصاديات ولا اقتصاديات

الحجم ، والتعليم والاستفادة والتبديد ، ونموذج استغلال القدرة) ، والثلاثة عوامل الثانية موجهة نحو الأنواع المختلفة من الروابط (بين الوظائف التى تؤديها كل وحدة فرعية داخل المؤسسة ، وبين التى تؤديها الوحدات الفرعية للمؤسسات على المستويين الرأسى والأفقى) ، ثم الأربع عوامل الأخيرة التى يمكن تصنيفها تحت اسم منوعات : (ألا وهى التوقيت ، والخيارات السياسية ، والموقع ، والعوامل الخاصة بالنظم ولوائح العمل) . ويورد « بورتر » حالة مقنعة مفادها أن السلوك الخاص بكل فئة من فئات التكلفة يجب فهمه فى ضوء عدد محدود من العوامل القيادية التى وضعت فى تلك القائمة ، وأن الأعداد التى يتم إضافتها إلى التكاليف المتجمعة يجب أن تعكس مثل هذا المفهوم . وإذا رجعنا إلى مثال الترِيستار ، نجد أن رينهارت (١٩٧٣) قد صور التكاليف المتكررة وغير المتكررة باعتبارهما مهمتان (مختلفتان) لعاملين قياديين فحسب : هما مقياس (معدل الإنتاج) وتعلم (الوقت الإضافى للإنتاج) .

إن المنطق العام يفرض وجود العديد من العناصر المحددة لعدد وطبيعة العوامل القيادية للتكلفة ، والتى يتم اختيارها لكل فئة من فئات التكلفة . فإذا كانت الأمور الأخرى متساوية ، فإن الفئات التى تؤدى إلى وجود شريحة أكبر من النفقات ، تستحق مزيداً من الاهتمام ؛ بمعنى أن التعامل معها يكون فى صورة مزيد من عوامل قيادية للتكلفة . ويجب عند تحليل أية فئة معينة من فئات التكلفة ، أن نركز على العوامل القيادية التى تملك أكبر تأثير على تلك الفئة . بالإضافة إلى أن تأثيرات عامل قيادى معين للتكلفة ، تستلزم وضعها فى قالب ، فقط فى حالة واحدة ، وهى أن تكون الخيارات موضع التحليل سوف تعود بدرجات متفاوتة الأهمية من التأثير ، من جراء هذا العامل القيادى[*] . ونموذج التكلفة الذى وضعه « رينهارت » يتطابق مع إحساسى بأن تحليل فئة واحدة من فئات التكلفة نادراً ما يتطلب أكثر من اثنين أو ثلاثة عوامل قيادية .

المكاسب التى تعود على المشترين

إن مقارنة تكاليف المؤسسة عند أداء نشاط ما ، بالتكاليف الأخرى لأداء نشاط آخر ، ليست إلا مجرد جزء من تحليل مسألة اتخاذ الأوضاع : أى أن التنوع فى المكاسب التى تعود على المشترين من جراء اختيارات استراتيجية متنوعة ، يجب أن توضع فى الاعتبار أيضاً . فالمكاسب تبدو فى الواقع ، وقد حظيت بالنصيب الأكبر من الاهتمام : والاختلافات فى مستويات المكاسب التى تقدمها الشركة ، تبدو مسئولة عن التنوع الملحوظ فى الأداء بين المؤسسات المتنافسة على سوق أحد المنتجات ، وذلك بشكل يفوق الاختلافات فى مستويات التكاليف التى تتحملها كل مؤسسة[٦] . إن تحليل المكاسب التى تعود على المشترين لهو إذن شىء هام لجميع المنتجات ، فيما عدا قلة من السلع القليلة الخام .

والمكاسب بطبيعتها تعتبر أصعب كثيراً من النفقات فى حل طلاسمها وذلك لأسباب عديدة : فلو تصورنا المؤسسة كحزمة من العوامل ، فإن المكاسب تبدو أكثر ميلاً من النفقات ، للاعتماد بصورة أكبر نسبياً ، على عوامل غير ملموسة (أى لا يمكن قياسها فيزيقياً) . أما عند تصور المؤسسة حسب الوظائف التى تؤديها ، فإنه يمكن إجراء تحليل التكلفة على أساس علاقات موضوعية فنية (نسبياً) ، غير أن تحليل المكاسب يتطلب وجود افتراضات حول أوجه التفضيل لدى العميل الذى تريده المؤسسة بالإضافة إلى معلومات موضوعية حول المنتجات . وأخيراً ، فإن كلاً من فئات التكلفة ، بمجرد تحليلها يمكن جمعها حسابياً ، فى حين أن مجموع المكاسب التى يحققها المنتج للمستهلك قد يكون أكثر تعقيداً (أى ليس قابلاً للحساب) . ورغم تلك العقبات ، فإنه يمكن وضع بعض الخطوط الإرشادية التى نسير عليها عند إجراء تحليل مكاسب المشترين .

إن تحليل المكاسب يجب أن يقف على أرضية صلبة من الخواص المميزة ، وهى الصفات الموضوعية التى تتصف بها المنتجات القابلة للاختيار من جانب

المشترين . ففى حالة التريستار ، كانت تلك الخواص تتضمن صفات مثل طاقة المقاعد ، ومدى طيران الطائرة ، وكفاءة الوقود ، ومستويات الضوضاء ، بجانب الكم الهائل من النظم الجانبية لمفاتيح القيادة . ويقصد بالخواص ، عملية بلورة الأفكار حول ما يطلبه المشترون . وقد تكون تلك الخواص ذات قيم موجبة أو سالبة من حيث تحقيق منافع للمشترين ، ولذلك فمن المناسب قياسها من ناحية الحجم الإجمالى للمكاسب وليس من ناحية صافى المكاسب (السعرية) التى تتحقق للمشترين : ولا يجب أن ينظر إلى السعر باعتباره من تلك الخواص ، وإنما هو مقابل مادى إجمالى للوحدة الواحدة من المنتج ، يدفعه المشترى ، مقابل تمتعه بمجموعة معينة من الخواص . وعند الإشارة إلى الخواص المرتبطة بذلك الأمر ، يجب على المرء ، أن يفهم كيف يستعمل واقعياً المشترى للسلعة أو الخدمة المقدمة . وقد يتضمن ذلك أحياناً ، تحليلاً معتدل الإيضاح للمهام التى يؤديها المشترى (بورتر ١٩٨٥ ــ الفصل ٢) . والمثال الذى نورده قرب نهاية هذا الفصل ، سوف يؤكد تلك النقطة .

إن الفهم الدقيق لعملية استهلاك المشترى للمنتج ، عادة ما تؤدى بنا إلى قائمة طويلة لا حصر لها من الخواص التى قد تكون ذات أهمية . ولعل من أهم التحديات التى تواجهنا عند اضطلاعنا بإجراء تحليل المكاسب ، هى عملية اختصار هذه القائمة الطويلة الثقيلة إلى قائمة قصيرة من الخواص ، الممكن استيعاب وفهم آثارها ، من خلال تفاصيل ملائمة . ويضع تحليل « لانكستر » (١٩٧١ ، الفصل ٩) الخاص باختيار المستهلك للسلع المتنافسة ، عدة قواعد . القاعدة الأولى : إذا كان المجموع الكلى لما تسهم به مجموعة من المنتجات المتنافسة لتحقيق خاصية معينة ، يعد قليلاً بالنسبة إلى ما تسهم به مجموعة أخرى من المنتجات غير الأولى ، فإن تلك الخاصية يمكن إهمالها عند عمل التحليل الخاص بالمجموعة الأقل إسهاماً . القاعدة الثانية : إن الخاصية التى لا تتنوع داخل إطار مجموعة واحدة من المنتجات المتنافسة تعتبر غير مؤثرة من

وجهة النظر التحليلية . (المحصلة : أنه لو امتلكت كل المنتجات المتنافسة خاصية أو اثنتين بنسبة ثابتة ، على مستوى جميع المنتجات ، فيمكن التعامل مع تلك الخواص باعتبارها غير مؤثرة) . القاعدة الثالثة : حتى لو كان المتنافسون داخل المجموعة الواحدة ، يقومون بتوريد مستويات متنوعة من المنتجات ذات الخاصية المعينة ، فإن هذه الفروقات يجب تجاهلها ، إذا أخفقوا جميعهم ، إما بسبب التشبع أو السيادة فى التأثير على اختيار المشترى . والقاعدة الرابعة : أنه من بين الخواص التى تؤثر على اختيار المشترى ، يفضل التركيز على تلك التى تفوق غيرها من حيث حساسية ذلك الاختيار تجاهها . ولو كانت إدارة لوكهيد قد فكرت فى مثل تلك الاتجاهات ، فربما استطاعت اختصار كثير من التحسينات الدقيقة المرتبطة بتصميم الطائرة تريستار .

وحيث أن « لانكستر» قد قام بتعريف تلك الخواص المتميزة بشكل موضوعى ، فإن تحليله للمكاسب يجب أن يدعم بمجموعة من الاعتبارات ذات الأهداف . وقد اقترح « بورتر » (١٩٨٥ ، الفصل ٣) التفكير فى شأن الجزء السببى لاختيار المشترى فى صيغة دلائل معينة للمكاسب . ويجب هنا التفرقة بين دلائل المكاسب وبين الخواص التى تعرضنا لها ؛ إذ أن الأخيرة تؤثر على مفاهيم المشترى لقدرة المؤسسة على إشباع حاجاته ، وليس القدرة الفعلية للمؤسسة على ذلك . وقد تمكن « بورتر » من جمع قائمة تستحق الاهتمام لمثل تلك الدلائل والرموز : ومنها السمعة أو الصورة العامة للمؤسسة ، والدعاية المتراكمة ، والوزن أو المظهر الخارجى للمنتج ، والتغليف والملصقات التى فوق المنتج ، ثم الشكل والحجم ، والعمر التجارى للمؤسسة وقاعدة الإنشاء ، ثم قائمة العملاء المتعاملين مع المؤسسة ، ونصيب المؤسسة من السوق ، والسعر (حيث أن السعر يدل على الجودة) وماهية الشركة الأم (حجمها وثباتها المالى ، إلخ . .) وإمكانية معرفة رجال الإدارة العليا لجدوى الشركة التى يشترونها إن أرادوا (١٩٨٥ ، ص ١٤٤) . ولقد حطت لوكهيد من شأن تلك الاعتبارات ذات الدلائل الهامة عند

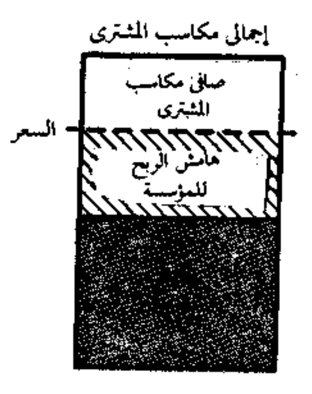
تحليلها لبرنامج تريستار . فبينما كانت الشركة على صواب عندما افترضت أن التصميم المتفوق للتريستار ، سوف يمثل عنصر إغراء بالنسبة لطاقم الصيانة ، لدى شركات الطيران ، جانبها الصواب عندما أغفلت حقيقة هامة ، وهى أن المشتريات الأولى ، يحددها بدرجة كبيرة رجال الإدارة العليا ، وهم أكثر حساسية تجاه لوكهيد من منافستها « ماكدونل دوجلاس » وهى حقيقة تعنى أن الخواص المادية المرتبطة بالتصميم ليست غير واحدة من المعطيات التى تعزز من فرص شراء شركات الطيران للنفاثات ثلاثية المحركات .

علينا ملاحظة أن الأساليب المادية (المرتبطة بالخواص) والأساليب الدعائية الخاصة بتأثير المنتج فى المشترى (المرتبطة بالدلائل) والمستخدمة فى تحليل المكاسب تعد متوافقة تماماً مع بعضها . فالمضمون الأول يفترض أن المشترين يريدون الوصول إلى الحد الأقصى من صافى المكاسب لهم ، والنوع الأخير يترك المرء يسبر غور الأسباب التى قد تجعلهم لا يحققون تلك الميزة بالفعل . والمفهوم ضمنا أن الجزء المادى من تحليل المكاسب ، والخاص بالمنتج ، يركز على تكنولوجيا عملية الاستهلاك ، أما الجزء الخاص بتأثير المنتج فى المشترى ، فيركز على التركيب والبناء الخاصين بعملية الشراء . ورغم أن التوزيع العادل للاهتمام بين النوعين قد يختلف من حالة إلى أخرى ، إلا أنه من الضرورى وضع كليهما فى الاعتبار .

المقارنة مع المنافسين

قد تكون المناقشة السابقة قد بدت موجهة ناحية استنتاج مؤداه أن المؤسسة يجب أن تحاول ، بالنسبة لجميع أسواق بيع المنتج التى تعمل بها ، خفض التكاليف واجبة الأداء ، مع رفع مستوى المنافع التى تؤديها لعملائها . ويقترب هذا الاستنتاج بدرجة كبيرة من النصيحة التى توجه دائماً برفع سعر البيع ، وخفض سعر الشراء ، حتى تنال وضعاً مميزاً . والفكرة التى تتضمنها آراء « إمرسون » قد

الشكل ٤ - ٤ : اقتصاديات سوق المنتج



تكـون بمثـابة شحنة دافعة ، لإطار تحليل اتخاذ الأوضاع ، وتتلخص فى كون المنـافسـة تشكل وسيطاً بين تكلفة المنتج والمكاسب مضروباً فى الحجم يساوى بالطبع القيمة الخاصة بوضع الشركة .

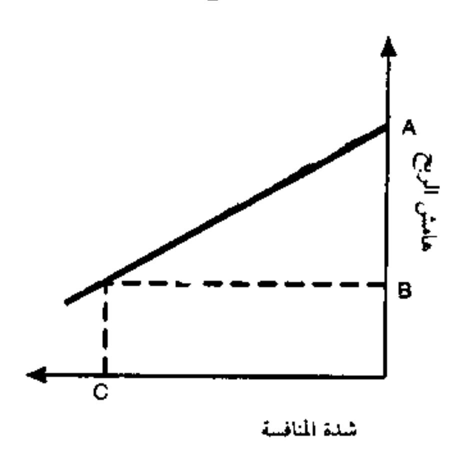
ولكى نفيد من هذه الفكرة ، نتصور شكلاً مبسطاً لاقتصاديات سوق المنتج الموضحة فى (الشكل ٤ - ٤) . فهناك مشترِ ما ، أمامه بضعة منتجات متنافسة وهو يميل إلى اختيار واحدة من بينها لتحقق له أقصى صافى مكسب (حقيقى أوخيالى) : أى المكـاسب الإجمـالية من وراء المنتج مطروحاً منها السعر الذى يدفعه هو أو هى فى شراء هذا المنتج . أما صافى العائد المتاح للمؤسسة عن كل وحـدة من المـنتج الذى تبيعه ، أوهامشـها الربحى ، فإنه يسـاوى المكاسـب الإجمـالية للمنتـج بدون التكـاليف وكـذلـك مسـتوى صافى الأربـاح المطلوبة للمشترين ، كى تجذبهم وسط منافسة شديدة من باقى المنافسين . ومن هنا ، فإن الهامش الربحى ، كنتيجة لذلك ، يختلف بطريقة عكسية مع شدة المنافسة . وعنـدما تكون المنافسة ضعيفة ، يمكن للشركة التجارية أن تحظى بكل حجم الفـروق تقريباً بين المكاسب التى يحققها المنتج للمشترى ، وبين تكلفة المنتج

(أو صلاحيته) كهامش ربحى لها ، بمعنى أنها تحقق عملية تسعير القيمة بنجاح . وعلى العكس ، فعندما تشتد حدة المنافسة ، لا يزيد حجم هامش الربح التجارى كثيراً عن مزاياه التنافسية ، وهى الدرجة التى تتفوق عندها ، الفجوة بين الفوائد والتكلفة لدى منتج الشركة ، على مثيلتها لدى المنتج المنافس . ومن المهم أن نضيف إلى اعتبارات الصلاحية واعتبارات المزايا التنافسية ، أن الاختلافات التى تبدو للعيان طفيفة ، فى عملية التشغيل ، بين الشركات المتنافسة بالسوق الواحد وعلى قدم المساواة ، قد تشكل مضموناً هاماً حول الأداء المالى لكل مؤسسة . فنجد متاجر « وول ـ مارت » ، على سبيل المثال ، قد تمتعت لفترة طويلة بميزة التفوق ، فى هامش ربحى لعملية التشغيل ، يفوق ذلك الذى تتمتع به غريمتها اللدود « ك . مارت » ، بحوالى ٣٪ . وقد لا تبدو تلك النسبة بالغة الأهمية ، غير أنه بإضافة معدل النمو الأكثر سرعة ، فإن كل هذا قد ضمن لمتاجر « وول ـ مارت » قيمة الأسهم المدفوعة بالسوق بالنسبة لأسهم راس المال العام ، تفوق سبعة أمثال تلك التى لدى « ك . مارت » (بنهاية عام ١٩٩٠) .

ولقد اقترح « مايكل بورتر » طريقة عملية لتقييم آثار المنافسة ، عبر خط مستقيم متواصل ، بدلاً من الفصل الثنائى بين المنافسة الشديدة ـ والمنافسة البسيطة (انظر الشكل ٤ - ٥) . ويقترح « بورتر » على الشركة الإستعانة بمتوسط الأداء (ربما الافتراضى) فى صناعة ما ، كعلاقة مؤشرة ، ثم إرجاع نسبة هامش ربح المؤسسة إلى هامش ربح المنافسين لها فى تلك الصناعة . وفى كتابه (عام ١٩٨٠ ، بعنوان الاستراتيجية المنافسة) توصل « بورتر » إلى إجراء علمى منظم لقياس الهامش الربحى المتوسط فى الصناعة . ومسألة الكم الذى يجب إضافته للمتوسط الصناعى من أجل تقدير هامش الربح المتوقع من وضع معين للمؤسسة ، هو موضوع كتاب « بورتر » (عام ١٩٨٥ ، المزايا التنافسية) .

والاستعانة بمنافس متوسط المقدرة كمؤشر ، هو بالطبع ، واحد من أساليب متعددة متاحة . وهى ليست طريقة دقيقة فى كل الأحوال ، فعلى سبيل المثال ،


الشكل ٤ - ٥ : هامش الربح وشدة المنافسة



A : إجمالى الربح مخصوماً منه التكلفة .
B : ميزة المنافسة
C : صناعة بدون أرباح .

لو أن شركـة لوكهيد قد قارنت نفسها ببعض متوسطى المنافسين الافتراضيين فى مجال صناعة النفاثات ثلاثية المحرك ، بدلاً من توجيه اهتمامها نحو غريمها الوحيد المباشر « ماكدونل دوجلاس » ، لكان من قبيل الدوران فى حلقة مفرغة . وسنرى فيما بعد خلال هذا الفصل ، كيف أنه فى حالة شركة « أوينز كورنينج » لإنتاج الفيبرجلاس ، كانت التقنيات البديلة ، هى المؤشر المناسب الذى استخدمته إدارة الشركـة ، كعلامـات قياس . وفى القطاع الكيميائى ، فإن الإضافات المقترحـة لسعـة الطاقـة الإنتاجية ، غالباً ما تقاس حسب وحدات التصنيع « الرائدة » و « المتقاعسة » وذلك لأهمية استيعاب موقعهم على منحنى التكلفة الصناعية . ونجد بصفة عامة أن (مجموعات) المتنافسين الذين تتوقع المؤسسة أن تنافسهم فى السباق ، سواء فى أسواق بيع المنتجات أو فى أسواق العوامل ، تميل إلى تشكيل أحسن المؤشرات . والخيار الدقيق للمؤشر لا يغير من المنطق الأساسى

لتحليل الهامش الربحي : فهامش الربح المتاح للمؤسسة يساوى دائماً هامش ربح المنافس المشار إليه ، مضافاً إليه ، الميزة التنافسية للمؤسسة (أو مطروحاً منه المساوىء) إذا قورنت بهذا المؤشر .

وعندما تتعدد جهات الشراء ، كما هو المعتاد ، حسب احتياجاتهم ، وحسب تكلفة إشباع هذه الاحتياجات ، أو شدة المنافسة على الوفاء بهذه الاحتياجات ، فإن تحليل هامش الربح يجب أن يدعم بتوجيه الاهتمام نحو تناوب مسألة الهامش / والحجم ، التى تواجه كل مؤسسة فى كل من أسواق منتجاتها . وهذه الفكرة البسيطة تشكل الأساس لكل الدراسات الهائلة التى كتبت حول تجزئة سوق بيع المنتج ، إن هذه التجزئة ، رغم كونها أسلوباً غير واضح المعالم ، إلا أنه فى الوقت نفسه وسيلة جاهزة لالتقاط الاختلافات بين (مجموعات) وقطاعات العملاء من حيث الأبعاد التى أوردناها فيما سبق . وعلى مستوى الإنشطار الثنائى ، يمكن للمؤسسة إما أن تستخلص الزبد ، وهو قليل نسبياً ، من قطاعات المشترين ذات الهامش الربحى العالى (استراتيجية التخصص) أو تتابع هدفاً أعرض ، على أمل أن تصنع بأسلوب « الحجم » ، ما يعوضها عما فقدته بأسلوب الهامش المتوسط (وهو استراتيجية العمومية) . وبصفة عامة ، نجد أن كل متنافس يواجه فى المواقف التى ليس فيها تنافس حاد (غير الهامه من الناحية الاستراتيجية) ، يواجه منحنى طلب على منتجاته ينحدر إلى أسفل ، ولديه بعض المهلة لكى يقرر مدى بعد المسافة ، إلى أعلى أم إلى أسفل ، التى يعمل بها المنحنى . وقد ينبىء هذا التحليل أحياناً ، كما فى حالة تريستار ، واضع الاستراتيجية أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق المزيج المربح من عملية السعر بالنسبة للمبيعات ، أى الوضع التنافسى الصامد .

وقد قسم « بورتر » (١٩٨٠ ؛ ١٩٨٥) مسألة التناوب بين هامش الربح والحجم إلى تمييز بين استراتيجيات البؤرة (أو المتخصص) ، وهى هامش ــ موجه ، وبين استراتيجيات القيادة (أو العمومى) ، وهى حجم أكبر ــ موجه .

ويقع نفس التناوب ضمن نوع آخر من التفرقة الأكثر ديناميكية (ظهر أساساً عن طريق علماء السكان والبيئة ، ودخل مؤخراً مجال التجارة والأعمال عن طريق واضعي النظريات بالمؤسسات) أي بين استراتيجيات (K) واستراتيجيات (r) [٧] .
إن واضعي استراتيجيات (K) أو المتخصصين ، يفترض أن يكون لهم بعض الاختيار حول القطاعات التي ينتشرون داخلها (أو الفرص التي يتتبعونها) أما واضعوا استراتيجيات (r) أو العموميون ، فمن المفترض أنهم أقل تمييزاً .

وعلى الرغم من كون هذه « الاستراتيجيات العمومية » أدوات مشجعة على الكشف ومفيدة ، إلا أنها لا تقدم إجابة خاصة لكل مسألة بخصوص الحجم الذي ينبغي على المؤسسة أن تصل إليه ، في ظل الخيار الاستراتيجي المعين الذي فضلت اتباعه . وتميل الإجابة على هذا السؤال إلى أن تكون محكومة على المدى القصير ، بحجم القدرة التي التزمت بها المؤسسة مسبقاً ، لسوق المنتج الذي يعنينا . أما على المدى البعيد ، فإن القدرة تكون قابلة للتغيير ، مما يزيد الأمور تعقيداً إلى حد ما . والفرض النظري ، يوحي بأن هناك العديد من الحالات التي تفضل فيها سياسة العموميين ، أو الاستراتيجيات ذات الحجم الكبير : والتباين المحدود في خواص احتياجات المشترين ، والقدرة على تحديد أسعار متفاوته في قطاعات مختلفة ، مع وجود تكاليف ثابتة بدرجة كبيرة لا تتغير بتغير عدد قطاعات المشترين ، مع إمكانية تحسين المنتجات وذلك بتحصيل تكاليف إضافية ثابتة[٨] . والحالات التي عكس ذلك ، تفضلها ، نسبياً الاستراتيجيات المتخصصة .

ويشير البحث التجريبي ، كذلك ، إلى أن الطريقة التي تحول بها العيوب أو المزايا التنافسية لكي تتخذ قيمة ما ، تعتمد أيضاً على نوعية هذا العيب أو الميزة . فالمزايا المعتمدة على التكلفة ، والتي تتفوق بها مؤسسة ما على منافسيها ، تمتص مبدئياً بازدياد الحجم ، في حين أن المزايا المبنية على أساس

تقديم مكاسب ، تميل إلى اتخاذ شكل هوامش ربح أضخم ، وفى بعض الحالات حجماً أكبر أيضاً (كيفز وجهيهاوات ، ١٩٨٩) . ولتصوير مثال على ذلك ، نجد أن الشركات الكورية المتنافسة فى مضمار التكلفة المنخفضة ، قد تبنت أسلوباً ، يعتمـد على هامش ربـح قليل / إلى حجم منتج ضخم ، كى تقتحم سوق الولايـات المتحـدة فى مجـال أجهزة التليفزيون ، فى حين أن شركة « سونى » ، والتى تقـدم أجهـزتها بعض المزايـا الفريدة للمشترين ، تركز على الحفـاظ على هـوامش ربحهـا . وبالطبع ، فإن مثل هذا النموذج يعد ، ببسـاطة ، اتجاهـاً متـوسـطاً ، يجب إعـادة تمحيص مدى مثاليته ، بالنسبة لكل حالة على حدة . فمثلاً عندما يكون واضع الاستراتيجية بصدد اتخاذ قرار ، فيما إذا كان سيصنع مصيدة فئران أفضل ، فإن أحد الأشياء التى يجب التفكير فيها ، هو التحديد من خلال « خصـوصيات الموقف » ، ما إذا كان يفضل عرض تلك المصيدة بسعر مرتفع ، كى تجذب عدداً أقل نسبياً من العملاء ، أم بسـعر أقل ، كى تجذب عدداً أكبر منهم .

وهذا ما يتضمنه (الشكل ٤ - ٢) الذى يمكننا مراجعته بالكامل . فلنطبق طريقة تتبع نفقات تكلفة المنتج ، والفوائد التى ينتفع بها المشترون لهذا المنتج ، التى ناقشنـاهـا بالفقـرات السـابقـة ، وهى عن « خيارات الالتزام » ، المتاحة للمؤسسة ولمنافس معين أولمجموعة منافسين ، مع التركيز على الأبعاد التى من خلالها يفتح ذلك الخيار نافذة لاختلافات تنافسية خطيرة ، ثم استخدمنا منطق التنافس على سوق منتج ما ، لتحديد أفضل مزيد للربح والحجم ، يحتمل أن يقدمه كل خيار ، فإن هذا يتطلب تقليص عدد المشترين إلى عدد محدود ، يمكن التعامل معه ، من بين القطاعات الاستراتيجية ، ثم إقامة التحليل لمجموعات الهـامش / والحجم على مستـوى القـطاع (كما فى حالـة فيبرجـلاس « أوينـز - كورنينـج » ، التى سنناقشها فيما بعد) . إن التحديد بين الهامش مضروباً فى الحجم ، وبين القيمة ، يحدد أهمية اتخاذ الأوضاع بالنسبة لكل اختيار .

سباق الزمن

إن إطار العمل الخاص بتحليل اتخاذ الأوضاع ، المقدم فى (الشكل ٤ - ٢) هو عادة يبسط دون اعتبار لعنصر الوقت[٩] . على أن تجربة لوكهيد فى إنتاج الطائرة تريستار يجب أن تكون قد أوضحت لنا ، أن تصور ارتباطات الحجم / والهامش فى ومضة خاطفة ، لا تعترف بعنصر الزمن ، ليس بالأساس المناسب لتحليل خيار معين : أى أن ارتباطات الهامش / والحجم قد تحتاج إلى مزيد من التتبع عبر الزمن . لذا ، فيجب على واضع الاستراتيجية ألا يغفل عن مرور الوقت ، كلما كانت السيولة النقدية يحتمل تغيرها عبر الزمن ، بطريقة واضحة ، حسب الخيارات المنتقاة . إن عملية الإبطاء لعدة سنوات والتى ترتبط بالعديد من الخيارات الاستراتيجية ، كثيراً ما تشترك مع منطق الخصم ، فى احتياجها معاً ، لعمليات تبديل منتظم من حين لآخر . فعلى سبيل المثال ، نجد أن قيمة الدولار بعد عامين ، فى ظل معدل خصم ١٥٪ سنوياً ، تستحق فى الوقت الحاضر ٧٥ سنتاً ، وبعد خمسة أعوام ٥٠ سنتاً ، ثم ٢٥ سنتاً فقط بعد ١٠ سنوات من الآن . إن آثاراً بهذه الضخامة ، لا يمكن منطقياً تجاهلها . ونتيجة لذلك ، وجب إعادة عنصر الوقت مرة أخرى إلى الأذهان .

وهذا المطلب مسئول عن أهمية الافتراضين اللذين يمكنهما تبسيط التحليل الخاص باتخاذ الأوضاع . الافتراض الأول ، حول التباين الصفرى لردود الفعل ، يصرف الانتباه عن عواقب الفعل ـ ورد الفعل تاركاً لواضع الاستراتيجية ، التركيز على مشكلة اتخاذ القرار من طرف واحد ، بدلاً من المشكلة الأكثر تعقيداً ذات الأطراف المتعددة (مثل مباراة رياضية مستعرة بين بضعة لاعبين ويحاول كل منهم إخراج كل ما فى جعبته لكى يتربع على مركز الصدارة) . الافتراض الثانى ، الخاص بانعدام المراجعات ، وهو يصرف النظر عن توقعات التغيير فى المستقبل ، تاركاً لواضع الاستراتيجية التركيز على أفضل تخمين لها

أوله ، عما يحمل الزمن لهم فى طياته . وهكذا فإن هذين الافتراضين التبسيطيين يسهلان تحويل إطار عمل اتخاذ الأوضاع الذى لا يعترف بالزمن إلى إطار يعطى لعنصر الزمن حقه .

وهكذا بإعطاء هذين الافتراضين ، تكون أهمية انتقاء الخيارات الاستراتيجية قد قدرت تقديراً عقلانياً ، فيما يختص « بتخفيض معدل السيولة » المتوقع من كل اختيار . ويشكل حاصل ضرب الهامش × الحجم المتوقع بين فترة وأخرى ، بسطاً للكسر الاعتيادى لهذه المعادلة الخاصة بتحليل « انخفاض معدل السيولة » . فى حين يمثل معدل الخصم المناسب المقام لهذا الكسر . أما كيفية صياغة اعتبارات أفضلية الزمن ، والتضخم ، والمخاطرة فى معدل الخصم ، فمن الأفضل تركه للمتخصصين فى الشئون المالية[١٠] . فالاستراتيجية ، على العكس ، المحل الهندسى الحقيقى فى العملية : أى هو البسط فى الكسر الاعتيادى الخاص بتحليل « انخفاض معدل السيولة » أو بعبارة أخرى ، فإن مهمة الاستراتيجية ، هى فهم التحول الخاص بالمزج (المثال) بين الهامش / والحجم المرتبط بكل خيار .

ويمكن ترتيب هذه الطرق المتعددة الممكنة لعمل ذلك حسب درجة إلحاحها . وإحدى هذه الطرق ، التى اتبعها « رينهارت » (١٩٧٣) ، تتلخص فى تحليل ارتباطات الهامش / بالحجم لكل فترة زمنية تحليلاً مفصلاً . وهناك طريقة أخرى ، هى تعيين فترة زمنية محددة كإطار يرجع إليه عند اللزوم ، يتم بعدها تحليل تلك الفترة تفصيلياً ، ثم تستخدم كأساس للاستيفاءات من هنا وهناك ، والاستنتاجات من هناك إلى ما هو أبعد . ومع كل فإن هناك طريقة أخرى تجعل الزمن قابلاً للطى بين الفئات العملية الخاصة بالمدى القصير والبعيد . وأخيراً ، فى مواقف قليلة (مثل التى سنواجهها فى الجزء التالى الخاص بفيبرجلاس « أوينز- كورنينج ») ، حيث يكفى التركيز على المدى البعيد دون تحديد فترة زمنية .

وينبغى ملاحظة أن أى من تلك الوسائل ، لا يقترب من مشكلة التأثيرات

اللانهائية للالتزام . وإذا كانت تلك هى القضية ، فإن مفاهيم الهامش / للحجم فى الخيار الاستراتيجى لا يمكن تحليلها بعمق[١١] . والطريقة الوحيدة العملية للتعامل مع تلك المشكلة ، هى تحديد ما يعرف بالأفق المصطنع ، وهى فترة زمنية لا يمكن بعدها تبيان شكل ناتج ضرب الهامش × الحجم بالتفصيل الواضح . وباتخاذ طريقة « عام بعد عام » ، يجب تجسيد القيمة « قبل » حد الأفق أكبر كثيراً من تجسيدها « بعد » حد الأفق . وإن جاز للمرء العمل فى إطار المرجع ، فعليه ألا يبعد كثيراً عن حد الأفق ، فهو يعد الحد الفاصل بين المدى القصير والمدى البعيد . وعملية حد الأفق هى تصنيف المدى البعيد ضمن فئة أكبر عند تحليل المدى البعيد الذى لا يرتبط بزمن معين .

إذن ، ما هو المدى الذى يجب أن يقف عنده حد الأفق فى المستقبل ؟ ورغم أن الإجابة على هذا السؤال يجب أن تكون حسب كل موقف ، إلا أن هناك بشكل عام خطى إرشاد يمكن تقديمها . الأول ، هو أن الفترة الزمنية الفاصلة بين الوقت الحاضر وبين ذلك الأفق ، يجب أن تكون على الأقل متساوية فى الطول مع أطول فترة إبطاء تتضمنها مجموعة الاختيارات التى اتبعت بجدية . والخط الثانى ، أن الدرجة التى تتعدى بها الفترة الزمنية الفاصلة المنتقاة أطول فترة إبطاء ، يجب أن تعتمد على مدى السرعة التى يتكاثف فيها ضباب المجهول ، ليخبىء الرؤية ، ويحجب القدرة على التنبؤ بحدوث اختلافات فى القيمة ، من فترة إلى الفترة التى تليها . وفى المواقف التى تحفل بدرجة عالية من الغيبيات ، ينبغى إقامة حد الأفق قريباً نسبياً من أطول فترة إبطاء للتنفيذ . ولو حدث العكس ، وأمكن التنبؤ بشىء من الثقة إلى ما بعد هذا الوقت ، فإنه يمكن إقامة ذلك الحد عند نقطة أبعد فى المستقبل .

وإذا أردنا أن نحكم بالأسلوب الذى يتعاملون به مع التزامات رأس المال الحقيقية ، نجد أن معظم الشركات الأمريكية ، تستخدم حدود أفق ، لا تمتد لأكثر من عشرة أعوام مستقبلية ، مع وجود نقاط بؤرية تتأرجح بين ٣ ، ٥ ، ١٠

سنوات (كما فى بولمان ، وسانتياجو ، وماركل ١٩٨٨) . وظنى الخاص أن كثيراً من تلك الشركات تضر نفسها بالإصرار على وجود أفق ثابت لكل الخيارات التى تتعرض للتحليل حسب القواعد ، سواء تلك التى تتضمن قليلاً من الالتزام أو تلك التى تتضمن الكثير منه . ونتيجة للأسباب التى نوقشت فى الفصل السابق وجب إيجاد مزيد من التنوع عند انتقاء الأفق المطلوب : أى أن الالتزامات الهامة يجب تحليلها بطريقة أكثر عمقاً . والتحول تجاه مستوى أكثر ملائمة من التنوع ، ينقل بالضرورة مستوى الأفق المتوسط للتحليل الاستراتيجى مسافة أبعد فى اتجاه المستقبل .

أما التحليل حتى مستوى الأفق ، إن وجد ، يجب أن يضع حساباً لتفاضلات الاستثمار أو تصفية الاستثمار (مثال التكلفة المتوقعة لتطوير مصيدة الفئران) بالإضافة إلى التنوع فى تشغيل الأرصدة السائلة المرتبطة بالخيارات المختلفة ، والاهتمام بالاتجاهات التى حددت على نطاق واسع . وهناك اتجاه واضح ، يعد أساساً لكم المراجع الهائل الذى كتب حول دورة حياة المنتج ، ويعنى هذا الاتجاه بنمو (أو تضاؤل) معدل مبيعات السوق الذى يتم التعامل معه . والنمو ، حتى ولو كان متوقعاً ، يميل إلى إحداث أثر إيجابى على هوامش الربح بالإضافة إلى أحجام الإنتاج الخاصة بالمتنافسين داخل السوق (برادبيرد وكيفز ١٩٨٢) . ومرة أخرى ، نقول إن هذا النموذج تجريبى واسع النطاق فى حاجة إلى إعادة تقييم صلاحيته بالنسبة للموقف الذى بين أيدينا وليس بالنسبة للموقف المفترض فقط . وهناك اتجاهات عديدة بخلاف مسألة نمو سوق المبيعات ، تستحق منا مزيد من الاهتمام : منها نمو احتياجات المشترين والمعدل العام لابتكار وتخليق المنتج ، ثم التحولات فى مقياس التنافس ، وتكلفة المواد الداخلة فى الصناعة ، وأسعار تحويل العملة ، بالإضافة إلى المواد الوسيطة فى الصناعة والتى تخضع لسياسة الحكومة ، وهلم جرا (بورتر ١٩٨٠ ، الفصل ٨) . ونظراً لوجود افتراضات تبسيطية تشكل أساس تحليل الأوضاع ، فإنه يمكن

التعامل مع التطورات التى تحدث خلال كل من تلك الأبعاد ، باعتبارها ناشئة من مصدر خارجى . وتكفى أفضل التخمينات التى تتم بشأن كل اتجاه لتحليل كل الخيارات الاستراتيجية .

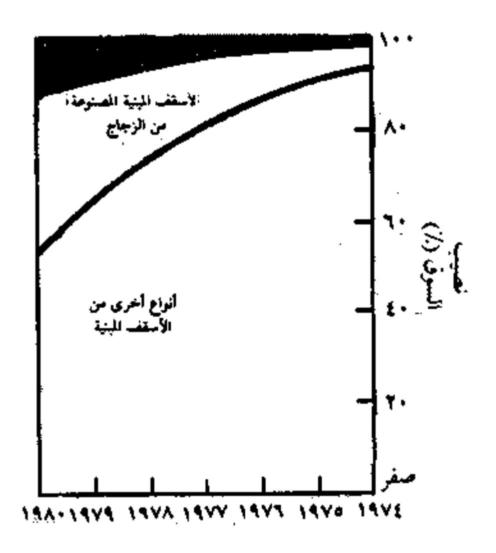
إن مسألة تطور الهامش الربحى والحجم عند أو فيها وراء حد الأفق ، يجب تناولها بأساليب أكثر ميلاً للفطرة ، نظراً لأن العناصر المجهولة تبدأ فى التحكم والسيطرة بمجرد أن يحاول المرء التنبؤ بالمستقبل البعيد ، ويتوغل فيه أكثر فأكثر . ونتيجة لذلك ، فإن الدوائر والانقطاعات الأحادية البعيدة عادة ما يتم تجاهلها ، وتبقى الاتجاهات الأكثر أهمية وبساطة لكى توضع فى الحسبان . وهذا لا يعنى ، على أى حال ، أن المستقبل البعيد لا يمت بصلة إلى التحليل : فالخيارات مركزة ـ الالتزام تكتسب أهميتها الخاصة من تطبيقها على المدى البعيد . ورغم أن التقديرات الخاصة بهامش الربح (معدل النمو) والحجم ، وهما المقياسين الرئيسيين على المدى البعيد ، يجب ، فى المقام الأول ، أن تشتق من تحليل التنافس فى سوق المنتج ، إلا أنها تحتاج أيضاً إلى مزيد من الاهتمامات الخاصة بالقدرة على المواصلة ، والمرونة ، كما ورد فى مناقشة الفصلين ٥ ، ٦ .

تحليل اتخاذ الأوضاع يمكن توضيحه مرة أخرى بصورة مفيدة

هناك مثال إضافى عن تحليل اتخاذ الأوضاع يمكن الاستفادة به من عدة أوجه : كى نسكت تلك الآراء المختلفة التى ترى أن التحليل المتأنى يؤدى دائماً إلى الشلل ، ولنلقى مزيداً من الضوء على مجموعة النقاط التحليلية المختلفة إلى حد ما ، من مثال التريستار ، ولنبرز رسالة الفقرة السابقة فى صورة أكثر نبضاً بالحياة . لكل هذه الأسباب ، دعونا نناقش ذلك الاختيار من بين تقنيات صناعة رقائق



الشكل ٤ - ٦ : أنصبة السوق من الرقائق المصنوعة من المواد العضوية



الأسقف الذى واجه شركة « أوينز ـ كورنينج للفيبرجلاس » (OCF) عند دخولها سوق الأسقف ذات الرقائق داخل الولايات المتحدة عام ١٩٨٠[١٢] .

ولقد تغيرت الأنواع التجارية من رقائق الأسقف الصناعية المباعة داخل الولايات المتحدة بشكل واضح منذ أوائل السبعينيات (انظر الشكل ٤ - ٦) . فرقائق الأسقف المبنية المصنوعة من الزجاج قد احتلت نصيباً متميزاً من مبيعات السوق على حساب الرقائق المصنوعة من المواد العضوية والأسبستوس التى كانت محتكرة لتجارة السوق فى الماضى ، كما أن أنظمة الطبقة الواحدة المكونة من تركيب كيميائى متنوع قد استطاعت أن تجد لنفسها مكاناً داخل السوق[١٣] . ولقد كانت شركة (OCF) ولاتزال ، رائدة مجال تصنيع رقائق الأسقف المبنية من الزجاج ، حيث احتكرت إنتاج هذه النوعية بمنتجها « بيرما بلاى R- » (Perma Ply-R) . وهذا المنتج استمر فى تسجيل حجم مبيعات متزايد خلال عام ١٩٨٠ ، غير أن

هامش الربح الخاص به كان قد بدأ يتعرض لبعض الضغوط . وبدلاً من تجاهل المشكلة على أمل أن تنتهى ، أو التركيز على الخطر الأكبر الذى يمثل تهديداً للشركة من البدائل المطروحة فى السوق (كما فى الحصائر الأضعف والأرخص التى أدخلها منافسو الشركة المتخصصون فى الأسقف المصنوعة من الزجاج BUR) ، أدركت شركة OCF أن التهديد القادم من البدائل هو قائم لا محالة ، وأنها لو انتظرت حتى تتوغل الرقائق ذات الطبقة الواحدة أكثر فأكثر ، داخل السوق حتى تنتقى أسلوب عمل أنسب ، فإنها قد تفقد مساحة كبيرة من سوق المبيعات يمكن استغلالها فى المناورة . وكان عليها أن تحاول تقييم كفاءة الأنواع المختلفة من منتجات BUR والرقائق ذات الطبقة الواحدة لفترة من الزمن . وقد شمل هذا التقييم مقارنة الأوضاع التنافسية لتلك المنتجات على المدى البعيد ، على أساس المعلومات المتوفرة حولها فى عام ١٩٨٠ .

فعلى جبهة تحليل التكلفة ، كان النوع ذو الرقائق ، افتراضياً ، هو الرائد الهام من حيث التكلفة الذى يمكن اختباره . إن أسعار الرقائق ذات الطبقة الواحدة وتقديرات هوامش الربح التى حققها المنافسون من ورائها ، تشير إلى أنها تكلف حوالى ضعف الأسقف المبنية ، فى القدم المربع من السقف . ويعنى ذلك أن تهديد الأسقف ذات الطبقة الواحدة للأسقف ذات الرقائق المبنية ، إن وجد هذا التهديد ، فهو ناشىء من ناحية المنفعة التى يقدمها للعميل وليس من ناحية التكلفة . ومن هنا ، ركزت شركة (OCF) على فهم المنافع والمزايا التى يستفيد منها العملاء من الأنواع ذات الرقائق المنافسة فهما أكثر عمقاً من مسألة التكلفة التى تتحملها الشركات فى مصنوعاتها . وقد تطلب هذا التفكير ملياً فى كيفية شراء تلك الرقائق واستخدامها .

ورغم أن نفقات بناء السقف يتحملها دائماً مالكو العقارات ، إلا أن التحليل ، يركز الضوء على مقاولى بناء الأسطح ، الذين يقومون فى الواقع بتركيب الأسقف باعتبارهم العملاء الحقيقيين : فلقد كانوا هم المسئولون عن اختيار نوع

المنتج فى أغلب الحالات . ولقد كان هناك عدة آلاف من مقاولى الأسقف ، داخل الولايات المتحدة فى عام ١٩٨٠ . وكانت المواد الخام تشكل الجزء الأكبر من نفقاتهم . وحسب خطة المسح التى أجرتها نقابتهم ، فإن مقاولى بناء الأسقف ، كانوا يحصلون على المقاولات ، بعرض أرخص الأسعار فى المناقصات ، وكان أغلبهم قد جرب بالفعل كفاءة الأسقف ذات الطبقة الواحدة . وكما قد يشير كل ما سبق ، فإن مقاولى بناء الأسقف كانوا شديدى الحساسية تجاه التكلفة : بمعنى أن الخاصية التى كان لديهم رغبة شديدة فى تخفيضها إلى الحد الأدنى عندما وقع اختيارهم على تلك النوعية ، كانت خاصية التكلفة الإجمالية لتركيب السقف . لقد كان ثمن الطبقة الغشائية لا يمثل غير عنصر واحد من عناصر التكلفة التى يتحملونها : حيث أن الخامات الأخرى ، بالإضافة إلى العمالة ، مسئولة كذلك عن قدر كبير من التكلفة . لذا فقد كانوا مستعدين لدفع دولار واحد زيادة فى نوع معين من الرقائق ، إذا كان هذا يؤدى إلى خفض ما يزيد على هذا الدولار فى النفقات الأخرى . إذن هنا تساوت المكاسب الإضافية التى قدمت على شكل خاصية « فعالية التكلفة » من نوع من أنواع الأسقف ولم توجد فى غيره ، أى تساوت تلك المكاسب مع حاصل طرح النفقات الأخرى التى تحتاجها إقامة السقف ، فى نوع آخر ناقص قيمة تلك النفقات التى يحتاجها النوع الأول .

ولقد أصبح السبب الآن واضحاً ، ذلك الذى يدفع بعض العملاء لشراء الرقائق ذات الطبقة الواحدة بسعر يصل إلى ٦٠ دولاراً للمائة قدم مربع ، بدلاً من شراء « البيرما بلاى ــ R » ذى الثلاث طبقات ولنفس المساحة المذكورة بسعر إجمالى يبلغ حوالى ١٥ دولاراً . وبالنسبة للسقف الكبير المغطى بالحصى ، والذى يتطلب طبقة وسيطة من العازل ، مثلاً ، قد يوفر الفرخ ذو الطبقة الواحدة للمقاول حوالى ٢٧ دولاراً فى تكاليف العزل (لأن أفضل نوع من العازل فى السوق يوفر فى التكلفة وهو « لوح الخرز » ، لم يكن متوافقاً مع الأسفلت الساخن

الـذى يوجد فى شطائر الأسقف المبنية) ، ويوفر حوالى ١٠ دولارات فى نفقات الخامات الأخرى ، خاصة الأسفلت ، وحوالى ١٠ دولارات أخرى فى تكاليف العمالة .

ولابد أن هذا المثال قد أوضح أن المكاسب المرتبطة بالسلعة ، والتى تقدمها أنواع أخرى من الأفرخ ، قد اعتمدت على ما يحتاجه السقف من عناصر البناء . فليست كل الأسقف معزولة بالضرورة ، والأسقف التى لا تحتاج عزلاً ، كانت تبـدو أكثـر تفوقاً فى مجال المنافسة . وكذلك الحال بالنسبة لأسقف المبانى التى لا تتحمل ثقل الحصى : حيث كانت الأفرخ ذات الطبقة الواحدة تحتاج لتثبيتها فوق الأسقف إلى مسامير أو مواد لاصقة ، وهى عملية تحتاج لوقت طويل يفوق ما تحتـاجـه عملية تثبيتهـا فى مكانها بسهولة بواسطة الحصى[١٤] . وكان حجم السقف يشكل ، كذلك ، عاملاً هاماً ، نظراً لأنه يميل إلى التناسب العكسى مع كمية الحشوات المعدنية التى يجب إقامتها لإحكام منافذ السقف « وفتحاته » مثل فتحات المداخن . وكانت هذه الحشوات التى تحتاجها الأسقف مكلفة نسبياً فى إقامتها ، مما يعنى ميزة نسبية لها عند تركيبها على الأسقف كبيرة المساحة التى تحتاج إلى حشـوات أقـل من غيرها . وحتى تضع شركة (OCF) كل تلك المتغيرات فى اعتبارها ، قسمت سوق بناء الأسقف حسب متطلبات العزل ، وإمكانية فرش الحصى ، وقسمت حجم السقف إلى ١٨ قسماً (حاصل ضرب ٣ × ٢ × ٣) . ثم ركـزت باقى تحليلهـا على محاولـة فهم الأوضاع التنافسية المشابهة على المدى البعيد ، بالنسبة للأنواع المختلفة من الرقائق على مستوى كل قسم من تلك الأقسام .

وكـانت أوضـح نقطة للبدء هى تحديد أقل نظام تسقيف من حيث تكلفة إنشائه لكل قسم من الأقسام الثمانى عشر فى عام ١٩٨٠ . والحق أن نتائج هذه العملية المسجلة فى (الشكل ٤ - ٧) ، لتستحق بعض المناقشة . فلقد كانت أنـظمـة BUR الوحيدة التى بدت متفوقة فى المنافسة ، حسب ذلك التقسيم ، هى

الشكل ٤ - ٧ : أقل تكلفة لنظام التسقيف *

	مسموح بوجود حصى			غير مسموح بالحصى		
	سقف صغير	سقف متوسط	سقف كبير	سقف صغير	سقف متوسط	سقف كبير
أقصى عزل	MB	EPDM	EPDM	MB	BUR	BUR
بعض العزل	MB	EPDM	EPDM	MB	BUR	BUR
أدنى عزل	MB	BUR	BUR	MB	BUR	BUR

* تقييم الغشاء حسب أسعار السوق فى عام ١٩٨٠ .

تلك المصنوعة من الألياف الزجاجية ، مثل النوع الذى تصنعه شركة (OCF) . والذى كانت مزاياه تعود إلى أنها تتطلب أقل درجة عزل ممكنة ولا تحتاج للحصى ، وتفضل الأسقف المتسعة نسبياً . وكان الفرخ ذو الطبقة الواحدة المصنوع من خامة الإثيلين بروبلين دايين مونومر (EPDM) ، الذى حقق أكبر نسبة مبيعات داخل السوق بحلول عام ١٩٨٠ (حوالى ٧٪)، كان يبدو متفوقاً فى المنافسة بالنسبة للأسقف المتسعة نسبياً التى تحتاج لعزل ويمكن تغطيتها بالحصى . وكانت أكثر النتائج إثارة للدهشة ، أن هناك نوع آخر من الأفرخ أحادية الطبقة ، استولت على نسبة ٢٪ فقط من مبيعات السوق عام ١٩٨٠ ، وهى تلك المصنوعة من البيتومين المعدل (MB) ، حيث كانت أقل تكلفة حوالى ٣٢٪ من نسبة عمليات السوق ـ على الأسقف الصغيرة ـ نظراً لانخفاض تكلفة حشواتها المعدنية إلى أدنى حد . وبذا كانت نسب الأنواع المنافسة فى ذلك المجال كالتالى : ٤٠٪ بالنسبة للأسقف الزجاجية (BUR) و ٢٨٪ بالنسبة للأسقف نوعية (EPDM) .

ولعلنا إن أخذنا بظاهر الأرقام ، نظن أن مستقبل الأسقف الزجاجية المبنية ليس بهذا السوء : وأنها قد التقطت بعض نقاط إضافية من النسبة المئوية لمبيعات السوق منذ عام ١٩٨٠ ، الذى بلغ نصيبها فيه ٣٦٪ فقط . وحتى بعد التوقف عند تلك الأرقام ، قد تختلط علينا الأسعار (النتائج) بالشيء الذى يكمن خلفها ، وهو ما يستحق أن نوليه اهتماماً حقيقياً ، ونعنى به « الوضع التنافسى » . إن إجراء التحليل الخاص باتخاذ الأوضاع ، الذى تمت مناقشته فى الجزء السابق ، يعتمد على إجراء مقارنات بين التكلفة والمكاسب التى تقدمها المؤسسات للعملاء وليس المقارنة بين الأسعار التى تعلنها كل مؤسسة . وتهمنا الآن التفرقة بين الاثنين فى شركة (OCF) ، لأنه من الواضح فى عام ١٩٨٠ ، أن البناء المعتمد على السعر من نوعية EPDM كان على وشك الانهيار : فلقد تحايل رائد هذه الخامات « كارلسل » طويلاً للفوز بنصيب من مبيعات السوق بأسعار تمثل ٥٠٪ هامش ربحى بداخلها ، غير أن كميات ضخمة من طاقة EPDM كانت فى طريقها لكى تضاف عن طريق شركات أخرى ، خاصة شركات تصنيع إطارات السيارات . إن ما تطلبه الأمر لتحديد الوضع التنافسى ـ عن أى نوع من الأغشية يمكنه التفوق على غيره فى قسم معين ـ كان مقارنة لكل التكلفة الإجمالية التى تتكلفها الرقائق المختلفة ، ليس بحسب أسعار السوق (كما فى الشكل ٤ - ٧) لكن حسب النفقات التى تتحملها الشركات المصنعة . وعند إعادة إجراء التحليل الخاص بالتكلفة على هذا الأساس ، لكل قسم على حدة ، ثم جمع النتائج ، تكشفت لنا الأبعاد الحقيقية للتهديد الذى يواجه عملية الأسقف المبنية من الزجاج BUR ، والتى لا تملك إلا أقل القليل من الأوراق لتلعب بها حتى تحقق هامشاً مبدئياً : فلقد هبطت مبيعاتها بالسوق بعد ذلك إلى ١٥٪ ، بينما تقاسمت مبيعات EPDM ، والأخرى المستخدمة للبيتومين المعدل ، باقى مبيعات السوق .

ورغم تساوى EPDM و MB فى حجم تسويقهما ، من ناحية التكلفة ،

إلا أنهما لم يتساويا فى مسائل أخرى عديدة . ولنبدأ بالتنافس فى مجال الأنواع المختلفة من الأفرخ ، فنجد أن البيتومين المعدل فى عام ١٩٨٠ الذى كان منخفض التكلفة حينئذ قد تحلى بميزة كبيرة ، تفوق بها على النظام الذى يليه فى انخفاض التكلفة بأكثر مما فعل EPDM بالنسبة للأقسام ذات التكلفة المنخفضة . وكان من الممكن توقع نمو تلك الميزة بمرور الوقت ، بحيث يتسع المجال لسوق البيتومين المعدل ، لأن تكلفته يتوقع لها أن تزداد بمعدل أبطأ نسبياً [١٥] . واعتبارات المنافسة داخل أنواع الأفرخ المختلفة ، جعلت شركة (OCF) تميل إلى استخدام البيتومين المعدل . ولقد اجتذب البيتومين المعدل عدداً قليلاً من المتنافسين الأقل خطورة مما فعل الـ EPDM . وحتى بعد أن كانت المنافسة فى أوساط منتجى البيتومين المعدل قد تسببت فى تخفيض متوسط هامش أرباحهم إلى درجة الصفر ، فإن شركة (OCF) قد شعرت أنه يمكنها تحقيق تكلفة أقل منهم ، نظراً لأن الطبقة المصنوعة من البيتومين المعدل تستلزم استعمال بعض الحصائر الزجاجية كدعامة له ، وكان لدى الشركة الخبرة الكافية لتصنيع حصائر زجاجية تفوق تلك التى لدى منافسيها قوة ومتانة . وعلى العكس ، نجد أن خامة الـ EPDM لم تحقق للشركة أية ميزة يمكن توقعها فى المستقبل .

ولقد أدى ذلك التحليل إلى بدء العمل فوراً . ودخلت شركة (OCF) سوق البيتومين المعدل بتشكيل تحالف استراتيجى مع الشركة التى سبقتها فى هذا المجال « ديربيجام » ، والتى كان يملك جزءاً من أسهمها خمسون من أكبر مقاولى بناء الأسطح فى الولايات المتحدة ، ثم عززت فيما بعد من موقفها بامتلاك شركة « ديربيجام » . ثم بدأت فى الحال استثمار الأموال المخصصة للأبحاث والتطوير فى التوصل إلى طبقة من البيتومين المعدل تتميز بمزيد من الوفر فى التكلفة ، وحاولت إنتاج ذلك النوع عام ١٩٨٤ . كما بدأت العمل أيضاً ، بل وأنتجت بالفعل ، مادة عازلة مصممة لتتكامل مع البيتومين المعدل وبشكل أفضل من أية مادة عازلة أخرى فى السوق . ويبدو أن هذه الإنطلاقة الاستراتيجية قد آتت ثمارها

وبصورة طيبة : فلقد أصبحت شركة (OCF) رائدة تصنيع أفرخ البيتومين المعدل ، والتى أصبحت بدورها أكثر العناصر استخداماً فى سوق بناء الأسطح . وظلت متمتعة بهوامش ربحية منتعشة ، تفوق الأرباح التى تحققها الأنواع الأخرى التى تتعرض للمزاحمة من جانب البدائل المنافسة . ولعلنا نلاحظ هنا ، بصفة خاصة ، الطريقة التى قاد بها اختيار الشركة للوضع الذى تسعى إليه اختياراتها الثانوية . إنه بهذا المفهوم غير المباشر والهام ، يمكن لاعتبارات اتخاذ الأوضاع ، أن تساعد المؤسسة على تطبيق الخيارات الاستراتيجية وانتقائها .

ولكى نطوى صفحة تلك المناقشة ، نختمها بالمقارنة بين قصة (OCF) وبين قصة لوكهيد . فالواضح أن إحداهما قد تعاملت مع الخيار الذى يواجهها بطريقة أكثر ذكاءاً وبراعة من زميلتها . كما أن هناك اختلافاً آخر أكثر إثارة . لاحظ كيف يمكن لتحليل اتخاذ الأوضاع الذى يبدو مؤثراً ، أن يتباين بشكل واضح من ناحية الشكل الخارجى ، من موقف لآخر . والمهم فى هذا التحليل ، ليس شكله الذى يتعين توفيقه مع الخيار الذى يتم النظر فى أمره ، وإنما منطق ذلك التحليل ، وهو ما ناقشناه فى الجزء السابق .

تحليل اتخاذ الأوضاع هو أساس غير كامل للاختيار الاستراتيجى

لقد قطع تحليل اتخاذ الأوضاع شوطاً طويلاً ، منذ قام « إمرسون » فى البداية بافتراض ، مجمله ، أن الاختيار بين تصنيع أو عدم تصنيع نوع جديد من مصايد الفئران يجب أن يكون مبنياً على تقييم ذلك النوع الجديد ، من حيث قدر الميزة المتفوقة على المصائد المنافسة . إن إطار العمل الحديث لتحليل اتخاذ الأوضاع يركز الضوء على الأوضاع التنافسية للأعمال التجارية ، وليس الأوضاع التنافسية

للمنتجات . وهو أسلوب أكثر تخصصاً وتحديداً مما حاول إمرسون ، من خلاله ، أن يقيم الوضع التنافسى . فالإطار الحديث يقر بأن المكاسب التى يقدمها وضع تنافسى متميز يجب أن يتم تقدير وزنه بالمقابل للنفقات التى أنفقت على تحقيقه . وإذا امتد ذلك التحليل الخاص بالأوضاع التنافسية لفترة زمنية ، فإنه قد يعطينا فكرة عن ميول الشركات الأخرى (خارج المؤسسة المعنية) مثل معدل التطور لدى شركة تصنيع مصايد الفئران التنافسية .

وبرغم هذا التقدم ، فإن تحليل الأوضاع ليس أساساً كاملاً للاختيار الاستراتيجى . فبالنسبة للاختيار بين تصنيع نوع جديد من مصائد الفئران مثلاً ، فإن هذا الاختيار يفتقر إلى اعتبارين هامين ومحوريين . الاعتبار الأول ، أن الأنواع الجديدة منها التى ثبت نجاحها فى السوق (مثل المصائد ذات الزنبرك ، والمصائد متعددة القنص ، وذات اللوحات الصمغية) لم تهبط بثراء كبير على مبتكريها ، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى أنها لا تجتذب الفئران فحسب ، بل تجتذب أيضاً هواة التقليد . والاعتبار الثانى ، أن التركيز على مستقبل نجاح نوع جديد من المصائد يعنى بالتالى التركيز على قمة جبل جليد عائم ، نظراً لأن الأغلبية العظمى من محاولات التطوير فى المنتج ، لا تصمد لاختبارات السوق .

ويمكن إعادة سرد هذين النوعين من الإسقاطات بطريقة أكثر شمولاً . أولاً ، أن تحليل الأوضاع يركز الضوء على التفاعلات الداخلية (مثل تقليد أنواع جديدة من مصائد الفئران أثبتت نجاحها) أى أنه يميل إلى تجاهل الاختلافات فى ردود أفعال الشركات المنافسة والأطراف المعنية الأخرى بالنسبة لاتجاه المؤسسة نحو انتقاء خيار استراتيجى معين بدلاً من آخر (الوضع الذى تعتزم المؤسسة تحقيقه على المدى البعيد) . ثانياً ، أن هذا التحليل لا ينجح فى تفسير الطريقة التى قد يحفز بها ، قدوم معلومات جديدة ، المؤسسة على مراجعة مسار عملها (مثلاً ، إنهاء برنامج تطوير مصيدة فئران ثبت عدم جدواها) : أى أنه يفترض أن المؤسسة سوف تصر ، دون مراجعة لمسارها ، على الاستمرار فى برنامج عملها

الذى يفرضه الخيار الذى اتبعته منذ البداية . غير أن تلك الاسقاطات تم تقويمها فى الفصلين القادمين ، حول الاستمرارية والمرونة . وما نود ذكره هنا ، أن تحليل اتخاذ الأوضاع يجب معاملته باعتباره نقطة بداية تحليلية وليست نقطة النهاية .

الموجــز

إن تحليل اتخاذ الأوضاع يتضمن تقييماً مبدئياً لخيارات الالتزام . وهو يركز على مفهـوم معـين ، هو أن الالتـزامـات تؤثر على الأوضاع التنافسية داخل أسواق السلع : ويمكن حينئـذ لاعتبـارات المنافسة داخل السوق ، أن تستغل لتقييم الأوضاع التى تتسبب فيها الخيارات التى يلتزم بها . غير أن تحليل الأوضاع فى الوقت نفسه يبتعد عن مواجهة ردود الفعل التى تظهر نتيجة لانتهاج المؤسسة لخيار ما من بين خيارات عديدة متاحة . كما يبتعد أيضاً عن تحقيق السهولة فى مراجعة الخيار الذى تم انتقائه فى البداية . ورغم أن هذه الافتراضات ملائمة ، إلا أن شمولية الموضوع تتطلب تغطيتها .

٥

القدرة على المواصلة : وادعاء القيمة

كل وضع لابد وأن يحمل بين جنباته بذور التضاد . وهذا هو قانون التغير .
إذ لا يبقى شيء طيب على حاله دوماً ، لكونه مطمعاً للآخرين .

ـ ديفيد س. لا ندز في كتابه : *الثورة عبر الزمن*

لقد ورد في الفصل السابق اقتراح بتقييم الخيارات الاستراتيجية من حيث ما يتضمنه كل خيار من وضع (أو أوضاع) المؤسسة داخل سوق المنتج الذى تعمل به . وهذا التحليل للأوضاع يمثل نقطة بداية تحليلية ولا يعنى مطلقاً نهاية المطاف . والخطوة التحليلية التالية هى التسليم بأن الوضع المتميز الذى تحظى به مؤسسة ما داخل السوق يواجه بردود أفعال أفراد آخرين من غير أصحابها ومن المنافسين ، والمشترين ، والموردين ، بل وحتى من العاملين أنفسهم ـ هذه الأطماع التى تميل إلى تقليص القيمة المالية التى تعود على أصحاب المؤسسة التجارية . وتحليل القدرة على المواصلة ينصب على مجال وسرعة مثل هذا

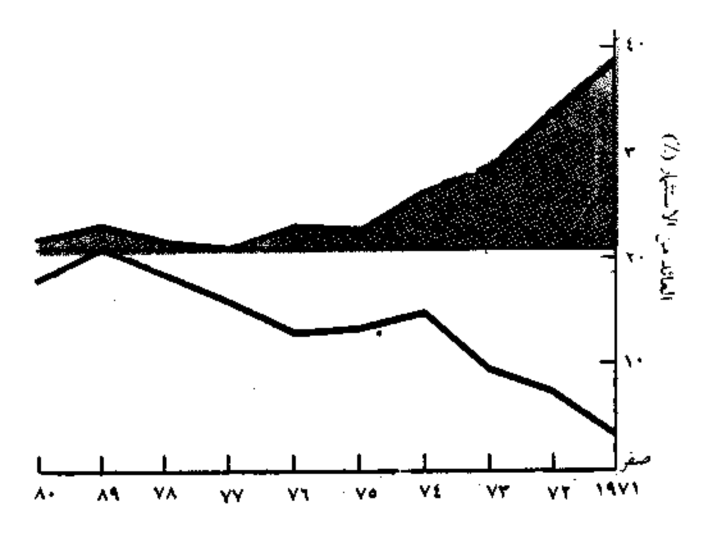
الانكماش . إذ يقصد من ورائه إضافة إلى التقديرات الخاصة بقيمة الوضع الذى تحظى به المؤسسة .

تحليل القدرة على المواصلة فى غاية الأهمية

يبدو أن رجال الإدارة لا يقدرون أهمية القدرة على المواصلة حق قدرها [١] . ولكى نستقى الدليل على تلك النقطة ، لنتأمل قليلاً فى لعبة التخمينات التى سأوردها فى الفقرة التالية . فقد قمت بتتبع هوامش الربح (العائد من الاستثمار ROI) التى وردت فى تقارير على مدى عشر سنوات ما بين عام ١٩٧١ وعام ١٩٨٠ ، والتى سجلتها ٦٩٢ وحدة تجارية على برنامج قاعدة بيانات قوة ربح استراتيجية السوق واستطعنا استخراج تلك المعلومات منه[٢] . ثم قمت بتقسيم هذه العينة إلى مجموعتين متساويتين فى الحجم حسب عائد الاستثمار عام ١٩٧١ ، وبعد أن وضعت هذه الأعمال فى المجاميع التى بدأت منها ، اقتفيت أثر متوسط عوائد كل مجموعة خلال عام ١٩٨٠ . لقد كان أعلى عائد استثمار (فى بادىء الأمر) عام ١٩٧١ هو ٣٩٪ بينما كان أدنى متوسط لها ٣٪ . والأسلم أن نقول إن الأعمال التجارية فى مجموعة القمة بدأت بأوضاع متميزة بوجه عام ، بينما نظيرتها فى المجموعة الدنيا بدأت بأوضاع قليلة القدر . ترى ماذا حدث فى ٣٦ نقطة التى تمثل الفارق بين المجموعتين خلال عام ١٩٨٠ ؟

لقد كان أصحاب الأعمال الذين واجهتم هذه المسألة ، يميلون إلى الاعتقاد بأن الفارق فى عوائد الاستثمار الأولية بين المجموعتين قد انكمش بمقدار الثلث أو النصف خلال فترة العشر سنوات . والشكل (٥ - ١) يوضح أن الإجابة السليمة على هذا التساؤل تفوق نسبة تسعة أعشار . ويعنى ذلك ، أن رجال الإدارة قد استوعبوا قانون المنافسة العدائية . إلا أن لديهم قصور فى تقييم

الشكل ٥ - ١



مجال عمل هذا القانون ، والسرعة التى يعمل بها .

وإنـطلاقاً من هذا القول ، أجدنى مسرعاً إلى تحريك القارىء بعيداً عن النهـاية القائلة إن القدرة على المواصلة تكاد تقترب من الصفر ، وهو ما يتعارض مع موضوعنا من الناحية العملية . أولاً ، لأنه حتى إذا توقعنا مبدئياً أن تنحدر هوامش الـربـح العالية نحو المستوى المتوسط خلال عشر سنوات ، فإن درجة مقدرتهم على المواصلة أثناء ذلك هى ما يعنينا فى ذلك الصدد . والمساحة المظللة فى الشكل (٥ - ١) توضح أهمية هذه الدرجة بالقياس إلى الأعمال العادية فى النصف الأعلى من عينة « قوة ربح استراتيجية السوق » . وثانياً ، لأن الانحدار فى هذا النموذج لم يكن كاملاً بحلول السنة العاشرة فى تلك العينة : فقد جاء متـوسط عائد الاستثمار (المبدئى) لمجموعة القمة ٢١,٥٪ عام ١٩٨٠ ، بينما متوسط المجموعة الدنيا ١٨٪ . ونسبة الـ ٣,٥ الموزعة على المدى الطويل لا تدعو

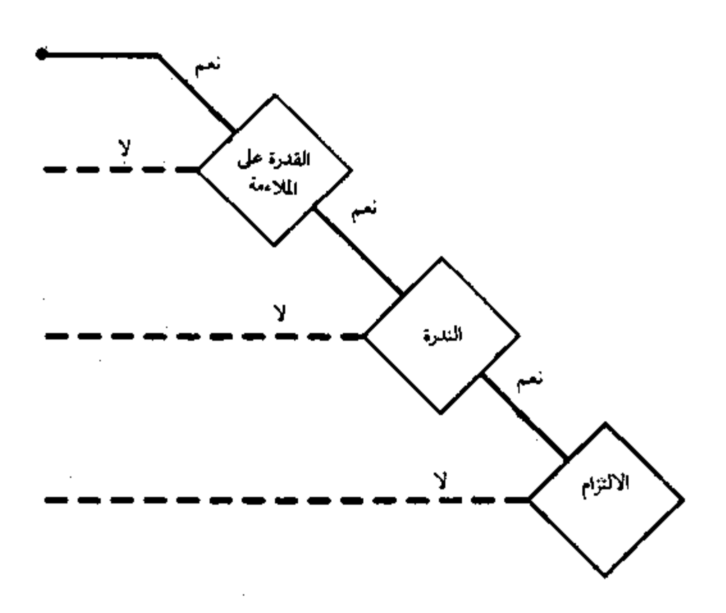
للاهتمام[٣] . ثالثاً ، لأن تلاقى هوامش الربح يفوق تلاقى ما هو ذى أهمية حقاً ، ونعنى به (قيمة) حاصل ضرب هامش الربح × حجم الإنتاج . وعائد الاستثمار الذى يدر ٣٩٪ وهو العائد المتوسط بالنسبة لمجموعة القمة عام ١٩٧١ ، لا يحتمل أن يبشر بأن كل الاستثمارات الجديدة تعطى مثل هذا العائد المرتفع من العوائد ، بل إن هذا قد لا يكون فى مصلحتها .

وعلى الرغم من وجود هذه التأكيدات فمازلت مطالباً بالرجوع للوراء إلى نقطة تلاقى المعدلات الخاصة بالمجموعة ، واضعاً فى الاعتبار أنها تضفى اختلافات خطيرة . وخير شاهد على ذلك هو محلات « وول ـ مارت » : التى تعد ضمن مجموعة القمة وسط المؤسسات التجارية بالولايات المتحدة ، من جهة الربحية والنمو وذلك لما يقرب من عقدين حتى الآن . ولقد مضى ثلاثون عاماً فى الواقع حتى الآن منذ أن ركز مستر « سام والتون » على المزايا الخاصة بالقدرة على المواصلة والتى جعلته أول من ينشىء متجراً للبيع بالخصم فى مدينة ذات حجم معين يجعلها تستوعب مثل هذا المتجر الواحد ، ولا تستوعب غيره . والتحليل فى هذا الفصل ينظم أنواع الاعتبارات التى جعلت « وول ـ مارت » يلقى جانباً بالحكمة والمعدلات المتفق عليها .

القدرة على المواصلة فى ظل أوضاع سوق الإنتاج المتفوقة يعتمد على العوامل المتلازمة

ما الذى يحدد قدرة الوضع المتميز داخل سوق المنتج على المواصلة عبر الزمن ؟ هذا السؤال فى حاجة إلى إجابة من منظور سوق العامل المؤثر أكثر من سوق المنتج . ولقد نوقشت الأسباب بالفعل فى الفصل الثانى . وفى غياب نقائص سوق العامل المذكورة ضمناً فى مبدأ الالتزام بالعوامل المتلازمة (الدائمة ، والمتخصصة ، وغير

الشكل ٥ - ٢ : شروط القدرة على المواصلة



المنتشرة) ، فإن إمكانية الدخول والخروج بدون مصاعب ، قد تدفع بالفوائد إلى الارتفاع والانخفاض إلى الصفر فى غمضة عين ، بغض النظر عن الأوضاع الأولى . والنقائص المتضمنة فى تلازم العامل التجارى تعد لازمة للقدرة على المواصلة .

والالتزام بالعوامل المتلازمة ليست ، على أية حال ، كافية للمواصلة . والشكل (٥ - ٢) يوضح الشرطين الآخرين اللذين يجب توافرهما فى مواقع سوق الإنتاج المتميز لإخضاع الفوائد الإيجابية . أولاً ، لأن العوامل المتلازمة التى تدور حولها يجب أن تستمر فى ندرتها . وثانياً ، لأن أصحاب هذه المؤسسات يجب أن يكونوا قادرين على تشكيل بضعاً من قيمة هذه الندرة التى قد ترتفع إلى مثل هذه العوامل . وتحتاج كل من هذه الشروط إلى توضيح .

ويمكن توضيح أهمية الندرة فى هذا السياق بالمثال المفضل لدى رجال الاقتصاد ، حين يقارنون سعر الهواء بالماس . إذ لماذا يساوى الهواء فى رئتك ثمناً أقل ، فى سوق الأسعار ، من الحجر الذى قد تضعه فى خاتم إصبعك ؟ وتكمن بعض الأسباب فى كون الهواء الذى يتحول من حالته الغازية بالجو إلى شىء آخر تتنفسه تلقائياً أقل تكلفة من تحويل الماس الخام إلى مادة أخرى تريد أن تتحلى بها . وهذا الفرق فى التكلفة لا يمثل العنصر الوحيد فى فرق الأسعار فإن هذا الفرق فى الندرة يمثل جانباً من الأسباب . فالهواء الذى نتنفسه تلقائياً ويملأ جوانب الأرض لا يمثل ندرة فى أى مكان على ظهر البسيطة . أما مادة الماس فهى بدون شك أكثر ندرة . وأمثلة جميع الفروق المذكورة فى قيم الندرة ، صالحة لمعظم الفروق فى الأسعار كمثل ــ الهواء والماس .

وتعتمد ندرة العوامل المتلازمة على العلاقة بين العرض والطلب من جانب سوق المنتج . ولكى تستمر « قيمة الندرة » (ذات علامة موجبة) فإن هذا يتطلب وجود طلب متزايد ؛ وعلى العكس ، فإن العرض المتوفر من السلعة يمكن أن يؤدى إلى خسائر مستمرة . ولكى نختبر الخيار الاستراتيجى من حيث ما يقدمه من قيمة « ندرة » مستمرة ، فإن علينا أن نسأل أنفسنا سؤالين مختلفين : والسؤال الأول هو لماذا توحى زيادة الطلب سواء كان حقيقية ، أو متوقعة ، للمنافسين ، بزيادة المعروض من العامل (العوامل) المفترض ندرته : وهو ما يعرف بخطر التقليد ؟ أما السؤال الثانى فهو ما مدى إمكانية المنافسين ، حتى لو كانوا غير قادرين على مواجهة الندرة ، من البحث عن طريق آخر : وهو ما يعرف بخطر الاستبدال (للعامل) .

والشرط الثالث المطلوب للقدرة على المواصلة المدرج فى الشكل (٥ - ٢) ، وهو القدرة على الملاءمة ، دو اهميه خاصة لأنه حتى عندما تقدر العوامل المتلازمة للمؤسسة على استيعاب قيمة الندرة ، فإن استعداد أصحاب هذه المؤسسة على تقبل هذه القيمة لا يمكن أخذها كقضية مسلمة . فهناك أطراف أخرى من غير

أصحاب المؤسسة تكون فى سبيلها لزيادة أرباحها حيث تتمكن من سحب جزءاً من تلك القيمة لنفسها : وهو ما يعرف بخطر الاستيلاء . وبعضهم ، وخاصة الموظفون منهم ، يمكنه إضاعة جزءاً من تلك القيمة وهو ما يعرف بالتلكؤ . أو بمعنى آخر ، فإن الإيقاف ينذر بتحويل قيمة الندرة ، والتلكؤ ينذر بتبديدها .

وبإيجاز ، فإن أصحاب العمل الذين يمكنهم تخصيص قيمة للندرة ، عليهم أن يتباروا مع قانون التغير ، الذى يهدد كلاً من قيمة ندرة العوامل المتلازمة بالمؤسسات ، وكسور هذه القيمة التى يتوقع أصحاب العمل تخصيصها . ولمزيد من الدقة ، فإن قيمة الندرة مهددة بفعل التقليد والاستبدال . بينما يهدد القدرة على الملاءمة الإيقاف والتباطؤ . هذه التهديدات التى تواجه القدرة على المواصلة تشترك بوجه عام فى أمرين : حيث أن وحدة كل منهما تميل إلى الازدياد مع تزايد مقدار القيمة الوضعية المتولدة ، كما تميل كل منهما إلى أخذ فسحة من الوقت حتى تصبح تأثيراتها ملموسة . وتظهر كل منهما على حدة ، حيث تبدأ من التهديدات الخارجية وتلك التى تأتى من داخلها .

التقليد يمثل تهديداً مباشراً لقيمة الندرة فى العوامل المتلازمة

إن التقليد يهدد قيمة ندرة العوامل المتلازمة وذلك بزيادة حجم المعروض أو ، فى حالة ثبات المعروض نسبياً ، عن طريق المزايدة على تكاليفها . والاقتصاديات النموذجية تشرح لنا كيف أن التقليد عند النقطة التى يتعذر تحتها مواصلة النشاط الاقتصادى قد تهبط بقيمة الندرة إلى الصفر . وتوحى الاعتبارات الإعلامية والتحريضية بأن التقليد قد يذهب أبعد من ذلك . فالمشاكل الإعلامية التى قد تسبب إشاعة هذا القلق ، تشمل التأخيرات فى مراقبة التزامات المتنافسين ،

والتوقعات المترابطة عن الطلب ، والاختيار غير الملائم للصنف ، والذى أكدته لعنة النجاح (المشروح فى الفصل ٧) . وقد يحدث نوع من التشجيع على التقليد المبالغ فيه عندما يفضل رجال الإدارة التوسع بدلاً من الانكماش ، ونتيجة أيضاً لوجود برامج تعويضية بنيت على أساس الأداء المرتبط بالمنافسين والغيرة التنافسية .

وتشير الدلائل من عدة جهات إلى أن التقليد يعد وباءاً مستوطناً . وفى الصناعات التى تعتبر فيها طاقة الإنتاج القصوى أهم عامل متلازم ، قد تحفز إضافة ما ، من أحد أطراف الصراع عادة ، على ظهور إضافات من الأطراف الأخرى ، وذلك بهدف حفظ أنصبتهم من طاقة الإنتاج القصوى . والمحاولات المبذولة لبناء قاعدة من العملاء ، تشجع محاولات المنافسين للمحافظة على عملائهم ، بل وإضافة عملاء آخرين : والدراسات الخاصة بالحالة المذكورة فى آخر هذا الفصل توحى بأن المناورات ، والمناورات المضادة ، التى تدور حول هذا البعد ، غالباً ما تبطل . ومحاولات التمايز فى الإنتاج والمستندة إلى البحث والتطوير بدلاً من استنادها إلى عنصر التسويق ، تخضع لعدة اعتبارات : إذ أن المنافسين عادة ما يحرصون على تأمين المعلومات التفصيلية الخاصة بكمية المنتجات الجديدة خلال عام من تاريخ تطويرها ، كما أن تسجيل الاختراع عادة ما يفشل فى أن يحول دون التقليد ، ناهيك عن كون التقليد يكلف أقل من تكلفة الشىء المبتكر بمقدار الثلث ، ويأتى ترتيبه الثالث من ناحية السرعة . والابتكارات الخاصة بعملية التصنيع ذاتها ليست أقل عرضة للتقليد من ابتكارات المنتج الأصلى[4] .

وأوضح طريقة لتحليل خطر التقليد (وكذلك التهديدات الأخرى للقدرة على المواصلة) هى تحديد أى من أطراف اللعبة يكون أكثر تأثراً بالخيار الاستراتيجى للمؤسسة ، ثم قياس استجاباتهم المحتملة ، ولأى مدى تمثل هذه الاستجابات خطورة ، والتفكير فى كيفية إحباطها أو إضعافها . ولكن بما أن هذا النوع من التحليل قد أقرته النظرية ، فهو يتطلب الحصول على معلومات وفيرة عن كل المنافسين ، فى الوقت الحاضر ثم مستقبلاً ، والذين تتباين ردود أفعالهم تجاه

خيار المؤسسة(*) . ولهذا فإن هذا التحليل يعد أفضل السبل التى يمكن أن نسلكها ، لتجميع الصور الجانبية لردود الفعل ، الخاصة بواحد أو اثنين فقط من المنافسين .

أما عندما يزيد عدد المتنافسين ، أو عندما يركز التحليل على المدى البعيد ، يصبح من الأجدر أن نبحث عن عوائق تحد من التقليد (بفرض أن التقليد حسب ما تضمنه قانون التغير سوف يأخذ طريقة إن كان ملائماً) بدلاً من بناء صور جانبية مفصلة لرد الفعل . وحيث أن مثل هذه العوائق عادة ما تعتمد على التزامات مسبقة لعوامل متلازمة ، فسوف أشير إليها بكلمة « مزايا الحركة المبكرة » ، ويبدو أن لتلك المزايا خمسة أشكال أساسية(٦) .

المعلومات الخاصة . ومن الأسباب التى تدعو للتحرك المبكر ، توافر معلومات للمؤسسة تتفوق بها على منافسيها . وكلما حفظت تلك المعلومات فى طى الكتمان ـــ بحيث يصبح التقليد مكلفاً لمن يحاول الإقدام عليه ـــ كلما أمكن القضاء على التقليد . ويمكن الحصول على الخصوصية المطلوبة عندما تكون المعلومات مفهومة ضمناً أكثر من كونها نوعية ، (أى غير قابلة للطبع) ، عندما تكون إلى حد ما ، حقاً من حقوق بعض أطراف النزاع ، وهذه الأطراف مرتبطة بعلاقات طويلة الأجل مع صاحب الحركة المبكرة .

اقتصاديات كمية . تشير الاقتصاديات الكمية إلى المزايا (الممكنة) من تزايد الحجم . وتتمثل فى ثلاث نوعيات هى : الاقتصاديات القياسية ، وهى فوائد التفوق فى أعمال معينة وفى وقت معين ، واقتصاديات المعرفة ، وهى فوائد التفوق فى أعمال معينة عبر الزمن ، ثم اقتصاديات المجال ، التى يكون فيها التفوق فى مجالات مختلفة من الأعمال غير المترابطة . ففى حالة الاقتصادية الكمية ، قد يصبح المحرك الأول قادراً على أن يحول دون التقليد بالزام نفسه باستثمار اقتصادياته . ويتوقف ذلك على مدى خوف المقلد المنتظر ، عند اقترابه من المحرك الأول ، من زيادة العرض من المنتج عن

الطلب عليها ، بقدر يجعله نادماً على ما فرط فيه من جهد .

العقود موضع التنفيذ / والعلاقات . قد يكون أوائل المحركين قادرين على إدخال العقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل أكثر مما أتيح لأواخر المحركين . وعندما توضع مثل هذه الترتيبات موضع التنفيذ ، قد يحجم المنافسون عن التقليد ، إذا علموا أنه حتى فى حالة « النجاح » لن يجنوا إلا كمًا ضخماً من الخسائر ، إذا قورنت بما يجنيه المحرك الأول من فوائد . والقدرة على التنفيذ الجبرى قد تنشأ نتيجة ضغط من طرف ثالث أو نتيجة لإرغام ذاتى . والأمثلة للحالة الأولى تأتى من حقوق الملكية الخاصة والعقود الرسمية التى لها صفة قضائية . أما أمثلة الحالة الأخيرة ، فتشمل العلاقات التى أخذت وضعها إلى هذه الدرجة لكن من المتوقع مواصلتها من وجهة المشترى ، أو تكاليف المورد المتغيرة ، أو كراهية المخاطرة أو نتيجة للعطالة . لاحظ أن العلاقات القائمة مع الوسطاء ، مثل قنوات التوزيع ، يمكن أن تحمل نفس الصفات .

تهديدات الانتقام . وهناك عدة أسباب ، بما فيها اللاتماثل المذكورة آنفاً ، لكون أوائل المحركين قادرين على إيقاف التقليد ، وذلك بعمل حملة تهديدات انتقامية مكثفة . والحديث عن الانتقام رخيص فى حد ذاته . ولكن حتى يكون فعالاً ، يجب أن تسانده كلاً من المقدرة والرغبة فى الانتقام . والتحركات الانتقامية التى ترضى هذين الشرطين ، قد تكون ذات فائدة مباشرة ، أو قد تعكس رغبة المحرك الأول الموجهة ، فى أن يكون صارماً مع الانتهازيين المتلصصين رغم الخسارة الشخصية الفورية التى قد تلحق به .

متأخرات الاستجابة . حتى إذا كانت المعلومات غير مؤثرة ، وحجم الاقتصاديات ليس هو مصدرها ، وليس للعقود / أو العلاقات قوة الإرغام ، ومسألة الانتقام ليست فعالة ، فإن التقليد عادة ما يحتاج إلى حد أدنى من الوقت . وذلك يمكن أن نطلق عليه من منظور المحرك الأول اسم متأخرات الاستجابة . وهى الكم من متأخرات المراقبة والكم من متأخرات التنفيذ . ولو أن

هذه المتأخرات لا توقف فى حد ذاتها نزعة التقليد ، إلا أنها تؤخر تنفيذها .

وهذه المناقشة حول فوائد الحركة الأولى لا يجب إساءة فهمها على أية حال ، لكى يفهم منها أن المؤسسات عليها التحرك بأسرع ما يمكن . إذ بينما يقلل التحرك السريع التهديد بالمحاكاة ، فيمكنه كذلك أنه يعنى مزيداً من النفقات والمخاطرة . ونتيجة لذلك ، نستطيع ختام القول عن الباكورة والتأخير ، بالمقولة القديمة « لألفريد ب. سلون » : إن كان هناك بد من التأخير ، فليكن أداؤك أفضل .

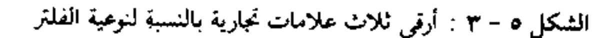
إن الخوف من التقليد والمعوقات له يمكن توضيحها فى مسألة صناعة السجائر بالولايات المتحدة فيما بين أوائل الخمسينيات والستينيات . فإن السجائر الأمريكية كانت مركبة أول ما بدأت من فصين بلا فلتر ، كل منها مرتبط بطريقة أو أخرى بماركة تجارية واحدة . وفى أوائل الخمسينيات ، ولدواعى صحية ، أعيد تنظيم الوضع الراهن آنذاك إلى شكل جذرى آخر هو السيجارة ذات الفلتر ، والتى فرضت نفسها على السوق لكى تصل إلى نسبة ٨٠٪ خلال عقدين من الزمان . ومن خبرتهم فى السجائر بدون فلتر ، برزت أهمية تأمين المواقع المتحكمة فى تجارة السجائر ذات الفلتر التى بدأت تظهر . وكان رد فعل كل من الست شركات الكبرى أن تطرح فى الأسواق أصناف جديدة (أو امتداداً) من الأصناف ذات الفلتر مع التركيز على الدعاية التى تهدف إلى تثبيت دعائمها ، على رأس قائمة المنتجين لهذا الصنف الفاخر .

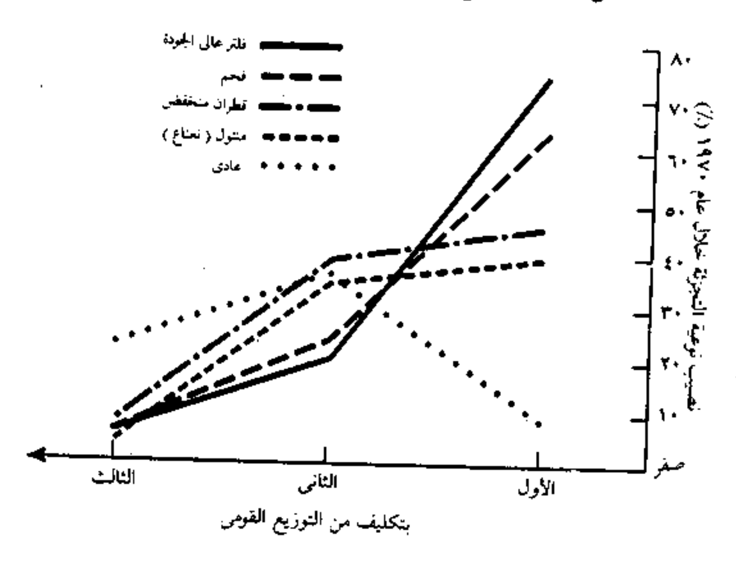
ونتيجة لذلك ، فقد ارتفعت أعداد أصناف السجائر فيما بين أوائل الخمسينيات وأواخر الستينيات ، فى عام ١٩٦٧ تقريباً ، لأكثر من ٨٠ صنفاً ، يميزها الحجم والفلتر ، ودرجة تشبعها بمادة المنتول ، وطريقة لفها ، (مقابل ١٨ صنف فى عام ١٩٥١) . كما حلقت الدعاية كذلك : وقفز معدل الدعاية لمبيعات هذه الصناعة من ٣,٨٪ إلى ٨,٧٪ تمثل خمس أضعاف الزيادة فى الدولار ، كمصروفات ، موزعة بين الست شركات الكبرى . هذه الارتفاعات التى بدأت

مقلدة من وجهة نظر الشركات المنتجة ، بدأت تفرض رسوم مالية ثقيلة . وذكر بنـك « سميث بارنى » للاستثمار ، مثلاً ، أن مبلغ الـ ٢٢٥ مليون دولار التى أنفقتهـا شركـات السجائر فى الدعاية بالتليفزيون والراديو عام ١٩٦٨ ، كانت تكفى لمزيد من العمليات ذات الدخل لو أن مثل هذه الدعاية كانت قد توقفت . بالإضافة إلى أن أى توقف كان قد ساعد على عمل إعلانات دعاية ضد التدخين مدعمة من وجهة الحكومة الفيدرالية (تذيع نسبة من ١ إلى ٣ بالنسبة لإعلانات تشجيع التـدخـين) من التيارات الهـوائية ، وكـان قد دعم الطلب على المدى البعيد . أما الفوائد من محاولة بناء قواعد للعميل التجارى ، فلم تنزل إلى الصفر فى أواخر الستينيات ، بل إلى أقل من ذلك المستوى .

ولو أن شركات السجائر كانت تعى كل ذلك ، إلا أنها أبقت على مستويات الدعاية الضئيلة من عام ١٩٦٨ وحتى عام ١٩٧٠ ، وأكثرت بعد ذلك من نوعية المنتـج . وبلغـة المصطلحات الفنية النظرية ، نستطيع القول أنها قد وقعت فى ورطة ، ولم تستطع اعتماداً على جهودها الذاتية ، أن تحدث تأثيراً جماعياً للوصول إلى معدلات إدخال ماركات جديدة أو مستويات للدعاية ذات نفع أو على الأقل لم تكن تلك المعدلات والمستويات كبيرة بالدرجة الكافية . وقد تحررت شركات السجائر من هذه الورطة فى عام ١٩٧١ بمقتضى حظر فيدرالى على إذاعة دعاية عن السجائر . ولم تكن صناعة السجائر كارهة لمثل هذا الحذر ، بل إنها فى الحقيقة قد أوحت بالإسراع فى التنفيذ . وبجميع المعايير ، فقد تنفست الصعداء الآن بعد أن أزيح مصدر الخطر عن طريق موقفها المالى . ولولا التدخل الحكومى ، لكان لولب التقليد قد أدى إلى خسائر مادية بعيدة المدى ، وليست فقط قصيرة المدى منها .

والخسائر التى سببها الولع الشديد بالتسويق لصناعة السجائر عموماً كانت تخفى وراءها بعض قصص النجاح : فإن بعض الأصناف الجديدة ذات الفلتر قد نجحت فى إنشاء أوضاع مهيمنة لا تضاهى . ويبدو أن مثل هذا التفوق قد اعتمد


الشكل ٥ - ٣ : أرقى ثلاث علامات تجارية بالنسبة لنوعية الفلتر



فى معظمه على فوائد التبكير فى التحرك . والدليل على ذلك يتلخص فى الشكل (٥ - ٣) الذى يبين أنه بين كل خمسة قطاعات التى تمثل أقسام سوق السجائر ذات الفلتر ، نجد أن فى أربع منها علاقة ارتباط مثالية بين الماركات الثلاث الرائدة فى هذا القطاع وتبين ترتيبها (من حيث نصيبها من مبيعات السوق) ضمن الثلاثة الأول . ولم تزد الاستثناءات من تلك القاعدة عن نسبة ١ / ٢٥٠ ، حيث كان ذلك الارتباط بين ترتيب دخول السوق وبين نصيب السوق نتيجة لعملية عشوائية تماماً لا تحتوى على مزايا الحركة المبكرة . وعوامل التميز التى بدت أكثر أهمية هنا تشمل اقتصاديات الحجم فى تسويق العلامة التجارية ، وفرض العلاقات الشخصية مع العملاء النابعة من الولاء لهذه العلامة التجارية ، والتأخر فى رد الفعل عند تقديم العلامات التجارية المقلدة لكى تنافس العلامات التجارية الرائدة التى أدخلت بعض التغييرات الجديدة المميزة ، والتهديدات الانتقامية من قبل رواد الصناعة لأولئك المقلدين . ومن الواضح أن تلك المزايا قد فشلت فى

إتاحة الفرصة لبعض العلامات التجارية الرائدة لأن تبقى على « قيمة الندرة » لديها .

وتجربة صناعة السجائر تذكرنا كذلك بأن التحرك المبكر ليس هو الدواء لجميع الأمراض . ويتضح ذلك بجلاء فى نوعيات السجائر ذات الفلتر الأملس ، وهو الأكبر بين الخمس أنواع ذات الفلتر التى ظهرت بالسوق ، والنوعية الوحيدة التى لم تقدم ارتباطاً تاماً بين الثلاث علامات التجارية المشاركة على قمة السوق فى (١٩٧٠) وبين ترتيب دخولها السوق . والعلامة التجارية « فايسروى ، براون ويليامسون » كانت الأولى فى الوصول إلى مبيعات أساسية فى هذا القطاع . ولكن فى عام ١٩٥٥ ، اقتبسها المحرك الثانى ، « ر. ج. رينولدز ونستون » فى علامته التجارية ، والتى أثبتت وجودها بنجاح من ناحية المذاق والنقاء . وفى نهاية العقد ، انتقلت كذلك سيجارة « فايسروى » لكى يتولى أمرها المحرك الثالث « فيليب موريس مارلبورو » فى علامته التجارية .

ومارلبورو هى العلامة التجارية التى يجب إلقاء الضوء عليها ، لأنها تفوقت حقاً على سيجارة « ونستون » و « فايسروى » وأصبحت الآن أكثر الأنواع تحقيقاً للربح بين العلامات التجارية للسلع الاستهلاكية غير المعمرة . ومارلبورو التى استهدفت أصلاً المدخنات من النساء ، قد أعيد وضعها فى عام ١٩٥٥ بصورة أخرى وتغليف جديد . وصورتها المكررة ، فى شكل راعى البقر ، أصبحت أكثر الكلاشيهات نجاحاً للإعلان عن السيجارة . فغلاف السيجارة المعدل ، وغير القابل للتكسير ، ثم المادة التى لا تسبب إفراز الدمع ، وفم السيجارة المقلوبة التى تلائم ماكينات البيع العادية كلها ، كانت تجسيداً لابتكارات عديدة . ولقد نجحت سيجارة مارلبورو ليس لأنها سارت على نهج قانون التوقيت الآلى ، (المحرك الثالث فى إنتاج سيجارة بعينها ليس بالضرورة هو الأحسن) ، ولكن لأنها ارتبطت فى أذهان كثير من المدخنين بشكلها وتغليفها الذى لا يضاهى .

وباختصار فإن التنافس بين العلامات التجارية فى صناعة السجائر يؤكد

الرسائل الثلاث الرئيسية التى أردنا ذكرها فى هذا الجزء . الأولى ، أن الإضافة المقلدة الخاصة بالعوامل المتلازمة تعد تهديداً خطيراً للقدرة على المواصلة الخاصة بقيمة ندرتهم . الثانية ، أن عرقلة محاولات التقليد تعتمد على الالتزام المسبق بالعوامل المتلازمة . الثالثة ، أنه إذا كان من الطبيعى التفكير فى التزامات مسبقة تدر عائداً مربحاً باعتبارها مزايا التحرك المبكر ، فإن التأكيد على كون التحرك الأكثر تبكيراً من وجهة المنافسين دائماً الأفضل ، هو تأكيد فى غير موضعه .

الإحلال هو تهديد غير مباشر لقيمة الندرة فى العوامل المتلازمة

قد يؤثر كل من الإحلال والمحاكاة على أهمية الندرة فى العوامل المتلازمة : فرغم أن الطاقة الإنتاجية قد تستبدل بطاقة أفضل منها وأكثر تطوراً ، إلا أن الميول الشرائية للعميل قد تتغير حينئذ بطريقة تسبب تآكل قاعدة العملاء التى تستند إليها الشركة ، وأيضاً ضياع الخبرة التقنية التى طورتها الشركة . والتمييز النظرى بين المحاكاة والإحلال كعامل يهدد قيمة الندرة هو كون الأول يضيف من العوامل المتلازمة ، بينما يقلل الثانى بطريقة فعالة الطلب عليها . ولا شك أن هذا التمييز النظرى هو غالباً أقل وضوحاً فى العالم عند التطبيق العملى . فمثلاً قد يثار الجدل طويلاً فى السؤال إن كانت سيجارة مارلبورو التى ظهرت متأخرة لكنها أفضل هى تقليد أم إحلال فقط لسيجارة فايسروى ونستون فى أجزاء الفلتر العادية . وبالمعنى المفهوم ضمناً ، تعتبر المحاكاة والإحلال التام هما وجهين لعملة واحدة وهى التهديدات المؤثرة على قيمة الندرة ، وليسا فئتين منفصلتين تماماً .

وعلى الرغم من عدم وضوح الحدود لكل منهما ، فهناك مجالان يبدو منهما كيف أن الإحلال يمثل تهديداً لقيمة الندرة أقل مباشرة من التقليد . أولاً ، لأن

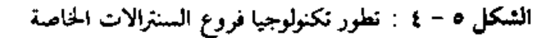
تهديدات الإحلال أقل احتمالاً أن تقتصر على المنافسين المباشرين . وثانياً ، لأن أى إحلال ناجح لابد من وأن يتضمن البحث عن طريق للالتفاف حول الندرة ، وليس بالانقضاض المباشر عليها . وهذا الإلتواء على أية حال ، لا ينقص من قدر الإحلال . وفى الحقيقة ، أن بعض الاستراتيجيات قد اعترضت على كون عملية الإحلال تمثل تهديداً لقيمة الندرة أخطر مما تفعل المحاكاة ، لأن المنافسة غير المباشرة أكثر تعرضاً للمراقبة من المنافسة المباشرة ، ويصعب الرد عليها فى حالة التعرف عليها . وكما يقول « بورتر » مثلاً فى كتابه (١٩٨٥ ، ص ٥١٤) : « إن القاعدة الأساسية فى الاستراتيجية الهجومية هى ألا تهاجم (القائد) المتقدم باستراتيجية المحاكاة ، بغض النظر عن موارد ذلك المنافس وقوة بقاؤه » . والإحلال هو النهج الذى يسير عليه « بورتر » ويوصى به المنافسين الذين قد يهاجموا مزايا التحرك المبكر للقائد .

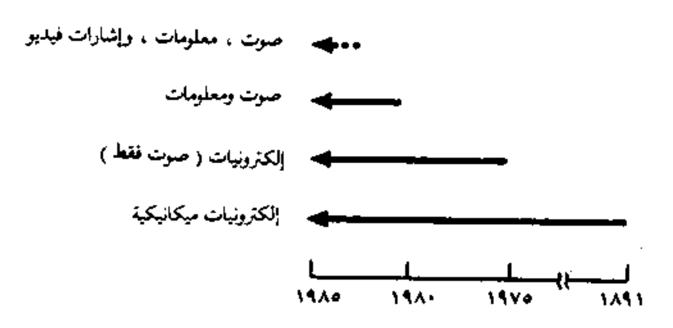
وتعتمد مخاطر الإحلال على التغييرات البيئية التى تخلق كمًا من سوء التوافق بين عوامل الالتزام المسبق وفرص السوق لكى تتخطى مميزات التحرك المبكر . وحيث أن مثل هذه التغييرات قد تبدى تنوعاً فى الأشكال ، وتغيراً فى التكنولوجيا ، وفى الطلب ، والوفرة أو أسعار المدخلات ، فإنها تبدو على هذا النحو ، أكثر المداخل أهمية للإحلال الناجح . ونلاحظ أن المضمون القائل أن مخاطر الإحلال ، قد يتكرر ظهورها أكثر فى الصناعات مكثفة التقنية ، وكثيفة الطرز ، وغيرها من الصناعات « الخلاقة » حيث تكون العوامل المتلازمة البارزة قصيرة الأجل ، وبمعنى آخر آيلة للزوال بسرعة نسبية . وفى صناعة أجهزة الكمبيوتر يبرز لنا ذلك التهديد بشكل واضح : وهناك العديد من الشركات التى تساهم فى تلك الصناعة ، لا تناقش مجرد فكرة إدخال منتج رئيسى جديد ما لم يكن هذا المنتج متطوراً بما لا يقل عن عشرة أضعاف المنتجات الموجودة بالسوق فعلاً ، حيث يفترض التطوير أن المنتج الجديد سوف يحل محل تلك المنتجات القديمة ، فنجد حينئذ أن المنتج الذى يسجل تطويراً أفضل بمرتين

أو ثلاثة فقط مما سبقه ، قد عفى عليه الزمن بمجرد دخوله السوق .

وتستطيع المؤسسات أحياناً أن تحول دون مخاطر الإحلال من خلال مزيد من الاستثمار الموجه إلى حماية قيمة الندرة الخاصة بعوامل الالتزام المسبق ، أو إحلالها بأسلوب يعكس التغييرات البيئية . ولقد نال التجديد بهذه الطريقة استحساناً فى الأونة الأخيرة . والشىء الذى حاول المدافعون عنه إبرازه أنه بينما قد يزيد الاستثمار « الذى لا هوادة فيه » من الدخل ، نجده لا يضيف قيمة إلا إذا كان ذا تكلفة مؤثرة . وخطر الإحلال (أو المحاكاة) ليس فورياً أو تلقائياً ، وتحريفه قد يكون مكلفاً جداً . وفى بعض الظروف القليلة ، يصبح من الأفضل جنى ثمرة الجهد أكثر من التجديد ، ثم الحصول على الأموال والإنصراف . ونجد هنا برهاناً استقاه كل من « كيفز » ، و« فورتوناتو » وبحث جهياوات (١٩٨٤) عن ٤٢ وديعة (اثنهانية) سيطرت على التصنيع فى نهاية القرن . لقد كانت أسهم السوق لهذه الودائع ، والتى أنشئت عن طريق الاندماج الأفقى ، قد بلغت ٦٩٪ وبدت تزداد فى قوة عن المستويات المطلوبة لكى تعمل بكفاءة . وفى خلال الأعوام الـ ٢٤ التالية ، أخذت هذه الأسهم تنقرض بشكل واضح حتى بلغت ٤٥٪ . ويمكن توضيح أسباب تطور هذه الأسهم مع معدلات الأرباح من خلال نموذج « الحصاد » الأمثل الذى تتضمنه النظرية الاقتصادية ، والذى يرى أن تلك الودائع ارتفعت بقيمتها إلى الحد الأقصى بطريقة تزايد قيمة السهم تدريجياً ، بدلاً من أن تقوم بحماية هذا السهم من أطماع الوافدين .

ومن الأمثلة المعاصرة ، نأخذ نموذج المنافسة التكنولوجية فى مجال صناعة فروع السنترالات الخاصة (PBX) . وهى محولات تليفونية موضوعة فى أبنية العملاء لجمع المكالمات التليفونية فى السنترالات المركزية . والشكل (٥ - ٤) يوضح تطورها فى أوائل الثمانينيات[٧] . وقد سجلت براءة اختراع هذا المحول الأوتوماتيكى عام ١٨٩١ باسم « ألمون ستروجر » ، وهو متعهد نقل موتى فى « كانساس سيتى » ، زعم مؤكداً بأن العملاء عندما حاولوا الوصول إليه ،


الشكل ٥ - ٤ : تطور تكنولوجيا فروع السنترالات الخاصة



أعادت إحدى عاملات التليفون مكالماتهم إلى قاعة الجنازات التى يعمل بها زوجها . أما تصميم « ستروجر » الكهروميكانيكى الأول ، والذى أوجد خطاً خاصاً بين مصفوفة المحول ، تضمن استمرار المكالمة التليفونية ، فقد سيطر على أسواق صناعة السنترالات الخاصة خلال الثمانية عقود التالية . وشهد عقد السبعينيات الطفرة الثانية من صناعة السنترالات الخاصة الالكترونية التى استخدم فيها الكمبيوتر ، والذى كان ينقل حوالى ١٢٥ مكالمة على نفس الخط التليفونى وذلك بعمل ٨٠٠٠ نموذج لكل منها فى الثانية الواحدة . وعلى أية حال ، فقد استمرت الطفرة الثانية من هذه الصناعة المسماة « صوت فقط » : فقد كانت تنقصهم السرعة والطاقة الإنتاجية لنقل البيانات بكفاءة حسب رغبة الصفوة من العملاء . أما الطفرة الثالثة « صوت وبيانات » من صناعة السنترالات الخاصة ، والتى تحاشت هذه المشكلات ، فلم تكن متوفرة حتى بداية الثمانينيات .

وأكثر ما يهمنا فى مثال صناعة السنترالات الخاصة هو حقيقة كون المنافسين الذين أوجدوا هذه الصناعات التكنولوجية قد أبطؤا فى تبنى أفكار جديدة . وقد سارت شركة AT&T التى سيطرت على صناعة السنترالات الخاصة الكهروميكانيكية ، فى تثاقل وبطء فى حركة التطوير إلى نظيرتها الإلكترونية .

أما شركات « رولم ونورثيرن تليكوم » والتى أقامت وجوداً جوهرياً بالسوق لمنتجات الطفرة الثانية من هذه الصناعة الخاصة بالصوت ــ فقط ، فلم تحاول أن تتقدم فى مجال إنتاج الطفرة الثالثة ــ للصوت ــ والبيانات : فقد قام بهذا الدور لاعبون ثانويون ودخلاء على السوق . أما الرواد الذين نجحوا فى طفرة الصوت والبيانات ، وهم شركة « انتكوم » ، فلم يظهروا أية رغبة فى مجرد إضافة أجهزة جديدة ذات طاقة إرسال كافية لمعالجة صور الفيديو بجانب الصوت والبيانات . ولكى نتفهم لماذا تبادل قادة الصناعات التكنولوجية أماكنهم كثيراً فى صناعة السنترالات الخاصة ، وجب أن نفهم طبيعة مخاطر الإحلال ، التى فرضتها الأجيال المتأخرة فى مجال التكنولوجيا ، للعوامل المتلازمة والتى ثبتت أهميتها فى المنافسة فى عصر أجيال الرواد .

لقد كانت إمكانية الوصول إلى قوة تحمل ميكانيكية فى الأيام الأولى من نشأة صناعة السنترالات الخاصة ، تمثل حجر الزاوية . لكنها ومع تطور هذه الصناعة الإلكترونية ، أمكن التوصل إلى قوة تحمل عالية باستخدام أجزاء غير مستعملة والبناء بوفرة . ونتيجة لذلك ، بدت القدرة على تصميم برامج نظام الكمبيوتر صعبة . ولقد بقى تصميم برامج نظام الكمبيوتر الناجحة ، على أية حال فناً : إذ أن النفقات المتراكمة التى أنفقت عليه ، زادت من احتمال نجاحه النهائى ، لكنها لم تضمن هذا النجاح . ولنأخذ مثلاً واحداً فقط من شركة IBM التى أنفقت أكثر من ١٠٠ مليون دولار فى محاولة فاشلة لتطوير جيل ثالث من صناعة السنترالات وعلى النقيض فقد نجحت صناعة الاتصالات الداخلية بمقدار يقل عن ٥ مليون دولار فى نفقات التطوير .

وبهذه الخلفية من المعلومات ، يمكننا أن نفهم بسهولة لماذا فضلت الشركات المتنافسة فى صناعة فروع السنترالات الخاصة الخيارات التى أخذوا بها . والحقيقة أن التحول للصناعة الإلكترونية فى هذا المجال قد أنقصت من قيمة الندرة الخاصة بقدرة شركات AT&T ، التى نمت لمدة تزيد على عدة عقود ، ولكى تصبح ذات

قدرة فائقة فى مجال الصناعات الكهروميكانيكية . فبينما استطاعت شركات AT&T الانتقال بكل ثقلها إلى الطفرة الثانية فى هذه الصناعة ، فإن تحليلها يشير إلى أن هذا التطور قد زاد من يقظة عملائها بشأن التقنية الجديدة ، وعجل بتآكل قاعدتها الكهروميكانيكية المؤجرة بدرجة كافية عملت على تدهور المستوى المتدنى الذى هبطت إليه بدلاً من مساعدتها على الارتقاء . ونظراً لأن الفرص المستمرة للتقدم التقنى فى مجال صناعة فروع السنترالات الخاصة تعنى أن شركات AT&T يمكنها إعادة دخول السباق فى هذه الصناعة فيما بعد ، فلقد قامت الشركة بتخفيض معدل صناعة السنترالات الإلكترونية ، وركزت على جمع ثمار قاعدتها الكهروميكانيكية المؤجرة .

وبالمثل ، لم تتوقع الشركات المتنافسة التى حققت نجاحاً فى الجيل الثانى أن تجد ميزة كبيرة فى تطوير الطفرة التالية من صناعة فروع السنترالات الخاصة . ولهذا السبب ، وحيث أنهم قد تمكنوا تماماً من استبدال القاعدة القديمة المنشأة من السنترالات الكهروميكانيكية ، فقد قرروا ترك الطلب على الطفرة الثالثة للآخرين ، حتى حدث توسع كبير فى هذا القطاع . وأعاد « رولم » بصفة خاصة ، توظيف معظم أرباحه فى بناء شبكة من إعانات التسويق للدفاع عن وجودها فى صناعة فروع السنترالات الخاصة ، رغم التقدم التقنى المستمر بين المنافسين .

وأخيراً ، لم تقدم شركة « انتكوم » التى قادت مرحلة « الصوت ـ والبيانات » بنجاح على الوثبة التقنية التالية ، أى إلى الصوت ـ والبيانات ـ والفيديو فى هذه الصناعة . وذلك لأن مؤسسى هذه الصناعة قد أدركوا أن ذلك مرتبط بالمراهنة بمنجزاتهم من أجل محاولة ضرب القنوات التليفزيونية المتلاحقة . وبدلاً من ذلك ، ركز مؤسسو الشركة من البداية على جنى الأرباح من السوق . ورغم أن تلك الاستراتيجية أثبتت فى النهاية عدم قدرتها على الاستمرار ، إلا أن مسئولى الشركة ضحكوا ملء أشداقهم ، وهم يعودون إلى البنك بقيمة القرض

الذى استدانوه بعد أن استبقوا لأنفسهم ما يتراوح بين عشرة ومائة ضعف قيمة الاستثمار المبدئى .

وبإيجاز ، فإن نموذج صناعة فروع السنترالات الخاصة يتفق مع الرسائل الرئيسية الثلاث بهذا الجزء . أولاً ، هى كون خطر الإحلال يمثل تهديداً خطيراً لقيمة الندرة بالعوامل المتلازمة . ثانياً ، هى كون هذا النوع من التهديد غالباً ما يثبت نفسه أمام الستارة الخلفية لأى تغيير تكنولوجى . ثالثاً ، بينما يمكن التغلب على خطر الإحلال بمواصلة رفع قيمة المخزون من العوامل المتلازمة بالمؤسسات أو تجديده ، فإن هذه السياسة لا تصبح ذات معنى إلا عندما يتوافر التغير البيئى فى نتائجها . أما التغيرات التى يتوقع انقطاعها من حيث مستوى الاختلافات المبدئية فى الأوضاع التنافسية فتميل ، فى المقابل ، إلى جعل هذه السياسة غير مجدية .

الإعاقة تهدد بانحراف قيمة الندرة

حتى لو أمكن حفظ قيمة الندرة للعوامل المتلازمة من أخطار المحاكاة والإحلال ، فإن قدرة أصحاب المؤسسات على تنظيم خطى التقدم ، لا يمكن أخذها كقضية مسلمة . إن احتمال مصادرة الملكية يعود إلى الفجوة بين الملكية والسيطرة عليها : حيث توجد دائماً مثل هذه الفجوة التى تترك الفرصة للآخرين من غير أصحاب العمل للتصرف بحرية . هذا التصرف يمكن أن ينقص من نصيب أصحاب العمل فى قيمة إجمالى الندرة (الإعاقة) أو تقسيم إجمالى قيمة الندرة المتاحة فيما بين أصحاب وغير أصحاب العمل (التراخى) ، أو عمل الاثنين معاً . وسوف نقوم بشرح التهديدات المتنوعة لعملية الإعاقة فى هذا القسم ، وخطر التراخى المشتت للجهود فى القسم الذى يليه .

إن إعاقة قيمة الندرة للعوامل المتلازمة ، هى مجرد تهديد بدرجة تسمح لغير أصحاب الأعمال بالسيطرة على تدفق الخدمات من عوامل أخرى أقل تخصصاً (متممة ومتخصصة) . ولتثبيت الآراء ، نفترض أن أصحاب العمل يتحكمون فى العامل المتلازم (أ) وليس العامل الأقل تخصصاً (ب) . ثم من وجهة نظر أصحاب العمل ، إن المدى المحتمل للإعاقة من هؤلاء الذى يسيطرون على تدفق الخدمات من العامل (ب) هو ببساطة الفرق بين القيمة المشتركة للعاملين (أ) ، (ب) ، وبين الكم من القيم التى يستطيعون إدارتها (عن طريق النقل من مكان لآخر) فى حالة فشل الموافقة على بنود الاستثمار وعملية الاتمام . لاحظ أن العامل (ب) يجب أن يكون إلى حد ما متخصصاً ومتمماً كذلك لعامل النجاح (أ) ، حيث يعمل (أ) كأساس لعملية الإعاقة : فلو كان (ب) يعتبر قاصراً تماماً كعامل للأغراض العامة ، كما أن أصحاب المؤسسة قد يعيدوا الانتشار بعيداً بدون تكاليف باهظة عند أول محاولة للإعاقة .

وحدود عملية الإتمام تقيم حداً أعلى الإعاقة ، أما الحد الأدنى فهو صفر . وتتأرجح درجة الإعاقة بين هذه الحدود العريضة ، حسب التأثيرات المدرجة آنفاً .

الترتيبات التعاقدية . قد يتم التعاقد بين أصحاب العمل وغير أصحاب العمل ممن يسيطرون على العوامل الأقل تخصصاً مع تحجيم درجة الإعاقة . والعقود الشاملة نسبياً ، التى تكون أصغر من أن تفرض وضعاً ، تسهل هذا الغرض . ومع ذلك ، فإن العقود المستوفاة تماماً ، والتى لها قوة ضغط صفر تعد مكلفة ، وأنواع العقود التى قد تحد نظرتها من الإعاقة ، هى تقريباً عقود غير عملية فى أغلب الأحيان بسبب الترشيد المقيد وعدم الثقة فى المستقبل ، والمعلومات غير المتماثلة (وليامسون ، ١٩٧٥) .

التبعية . بالرجوع إلى الملاحظة المقدمة سابقاً ، نقول إن هناك فرقاً واضحاً بين المواقف التى تكون فيها قيمة العامل (أ) أقل ــ أو ــ أكثر اعتماداً بطريقة فردية على التدفق المستمر من خدمات العامل (ب) ، والمواقف التى يكون فيها التبعية

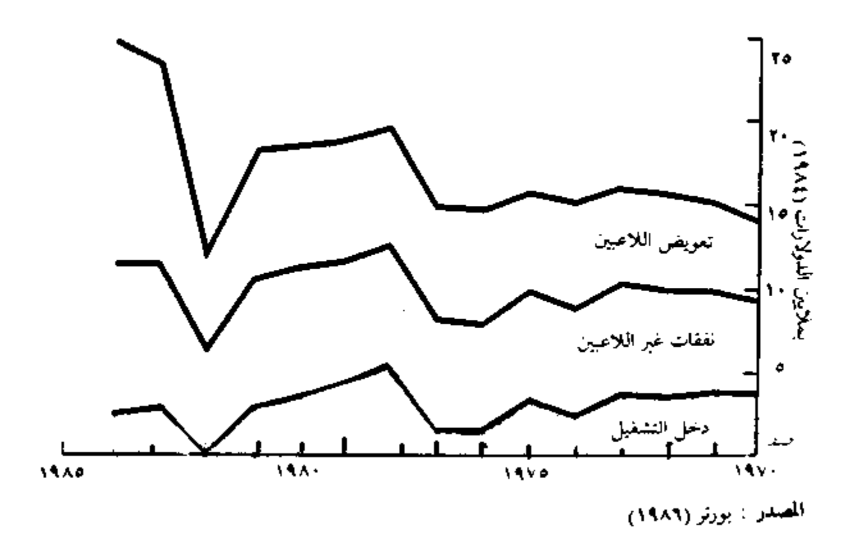
من الجانبين . ودرجة الإعاقة تميل إلى الارتفاع فى أنواع المواقف الأولى (عندما يكون أصحاب العمل معتمدين بطريقة فردية على غير أصحاب العمل ، لأن مثل هذا التصرف من طرف واحد ، يزود غير الملاك بتهديد أكبر بالانسحاب من الاتفاقات التعاونية ، فى حالة عدم حصولهم على متطلباتهم . وبينما يوجد هناك كم ضخم من الإجراءات تمكن غير الملاك من عمل تبعية ثنائية ، مثل الإصرار على أن يزودهم غير الملاك « برهائن » (وليامسون ، ١٩٨٥) ، فإن الإجراءات المضادة متوفرة لغير الملاك الذين يمكنهم إعاقة أصحاب العمل وليس العكس .

المبادىء . إن الدرجة الفعلية لوقف العمل ، ليست مجرد عملية حساب ما يمكن أن يستولى عليه المرء ويفر هارباً ، بل هى تعتمد على المبادىء التى تحدد ما هو عدل ، والدرجة التى يجب أن تحفظ عندها الوعود إلخ . . والأعراف الاجتماعية عن المستويات المقبولة من الفائدة ، والميل للاستقرار فوق نقاط مركزية (مثل الميل للمساومة بين الأشخاص لاستخلاص أوجه الخلاف بين العطاءات الأولية) يمكن كذلك تجميعها داخل هذا المستوى من التأثيرات على تقسيم الأرباح المشتركة . والتأثير الدقيق للمبادىء يكون شديد الحساسية بالنسبة لخصوصيات كل موقف .

اتخاذ الأوضاع . إن مفهوم جماعة ما ذات مصلحة عن القيمة التى يعنيها بالنسبة لها التوصل إلى اتفاق مع الجماعات التى تسيطر على العوامل المتممة والمتخصصة ، هذا المفهوم لا يكون عادة معروفاً تماماً لجميع الأطراف . ويخلق هذا النقص فى المعرفة مساحة واسعة لاتخاذ الأوضاع أو للمخادعة . فيتخذ مالكو المؤسسة أوضاعهم كما لو كانت درجة الإعاقة التى تقترب من الصفر هى أقصى ما يمكن أن يسمحوا به . غير أنه يمكن لغير المالكين الاشتراك فى اتخاذ الأوضاع أيضاً .

ولنطرح الآن مثالاً يوضح هذا الوصف بطريقة عملية . إنه يتعلق بوقف أصحاب الاتحاد القومى لكرة القدم (NFL) فى السبعينيات والثمانينيات [٨] . وقد

الشكل ٥ - ٥ : توزيع العوائد على الأفراد العاديين لفريق الاتحاد القومى لكرة القدم (NFL)



المصدر : بورتر (١٩٨٦)

تألفت هذه النوادي القومية لكرة القدم بمقتضى عدة امتيازات ذات ملكية مستقلة ، رتبت نفسها للعمل كاتحاد واحد بين الفرق ، على أساس إعفاءات منتقاة محدودة . ومنذ السبعينيات ، والاتحاد القومى لكرة القدم يقاوم التعرض لمخاطر التقليد من الاتحاد العالمى لكرة القدم والاتحاد الأمريكى لكرة القدم ، فقد عملت كل منها أقل من ثلاث مواسم ، وقد صمدت أمام تهديدات الاستبدال أكثر من أية رياضة أخرى للإبقاء على « مقابل إذاعة مباريات » أعلى . ونتيجة لذلك ، فقد عملت على توقيع عقود مربحة طويلة الأجل بالتعاون مع الشبكات التليفزيونية الثلاث عام ١٩٧٨ ثم فى عام ١٩٨٢ ، هذه العقود التى رفعت العائد الإجمالى المتوسط للفريق الواحد إلى ٧٧٪ بشروط حقيقية فيما بين عامى ١٩٧٠ ، ١٩٧٤ (انظر الشكل ٥ - ٥) . ورغم هذا السجل المشرف ، فقد انخفض متوسط دخل الفريق إلى الثلث فيما بين هذه الأعوام . لماذا ؟

ويبـدو أن التوقف من قبل لاعبى الاتحاد القومى لكرة القدم كان السبب الـرئيسى فى هذا الانخفـاض . فمن الـواضح أن الحصول على أفراد يتميزون بالحجم والمهارة والجسارة اللازمة للعب كرة قدم المحترفين ، يستلزم وجود مصادر متخصصـة . وقد ثبت للأندية مقدار ما قدمته خدمات أولئك اللاعبين لقيمة الندرة الخاصة بها منذ بدء عملية الاحتراف : فلقد ازدحمت ملاعب الكرة فى حقبة العشرينيات بمقدار ٧٠ ألف من المتفرجين أو يزيدون لمشاهدة نجوم اللعبة من أمثال « ريد جرانج » و « إيرنى نيفيرز » .

وعنـدمـا أدرك الاتحـاد القـومى لكـرة القدم NFL ما يمكن أن ينشأ نتيجة للإعاقة ، أدخل عدة إجراءات لاحتواء الأزمة . فقد وقع اللاعبون عقوداً ملزمة ذات آجـال طويلة ، اشـترطت فيهـا مسبقاً مستويات التعويض . وقد عملت ترتيبات لكى تميل موازنة الاعتماد لمصلحة أصحاب الأندية ، وذلك عن طريق تفريق اللاعبين وتجميع الملاك : فالحقوق المحفوظة لإعداد الناشئين والقيود على الوكالة الحرة من قبل الرواد المحنكين فى المهنة رفعت من التكاليف التى يتحملها اللاعبون غير الملتزمين بشروط العقد ؛ وفى نفس الوقت ، أضعفت المشاركة فى الدخـل بين الملاك الحوافـز لكل منهم وكان رد فعـل الملاك لكى يشارك لاعبى كرة القدم فى عام ١٩٥٦ هو (أ) التجاهل التام ؛ و (ب) زيادة المرتبات إلى ثلاثة أضـعـاف خـلال العقـد التالى ، فى محاولة تبدو أنها قد رسمت بعناية ، فى جزء منها على الأقل ، لإنشاء القاعدة التى يعامل بمقتضاها اللاعبون على قدم المساواة عند عمل مساومات فردية . وعندما بدا أنه لا يمكن محاربة الطلب على المساومات الجـماعية ، وحـد أصحـاب النـوادى جهودهم ، بأن طالبوا أن تكون المساومة الجـماعية معتمدة ، على الأقل ، من ثلاثة أرباع الأعضـاء . كما تبنى أصحاب الأنـدية كذلـك وضـع المـواجهة الحازمة عندما تحدث مآزق فى عملية المساومة الجماعية ، حتى ولو كان ذلك يغرى على عمل إضرابات .

ورغم هذه الإجـراءات ، فإن أصحاب النوادى القومية لكرة القدم قد فشلوا

فى منع الإعاقة من جهة اللاعبين . وارتفعت عندئذ متوسطات التعويضات لأكثر من ١٧٠٪ بشروط واقعية بين عامى ١٩٧٠ ، ١٩٨٤ . وارتفعت أنصبة اللاعبين من العوائد الإجمالية بالنوادى القومية لكرة القدم من ٣٥٪ إلى ٥٥٪ تقريباً . ووضع اللاعبون أيديهم على أربعة أخماس الزيادة من العوائد الربحية لكل فريق ، خلال هذه الفترة .

وقد تكون الدوافع لهذه الدرجة الملحوظة من الإعاقة مرتبطة بالتأثيرات العامة على هذه الدرجة المحددة من قبل الإعاقة . فالعقود الموقعة من اللاعبين كانت واضحة النقصان مع الأخذ فى الاعتبار مدة صلاحيتها المحدودة . والحق أنه لم يكن فى الإمكان جعلها أكثر كمالاً بسبب التناقض المضطرب للاعبى كرة قدم المحترفين ، وبصفة أساسية ، لاستحالة التعاقد على امتلاك دائم (أو بالأحرى استعباد) دائم لثروة بشرية . والخطوات المتنوعة التى اتبعها أصحاب النوادى لكى يجعلوا لاعبيهم أكثر احتياجاً إليهم ، لم تحقق الهدف منها وذلك بسبب تجميع عمليات المساومة وفقاً لمبادىء الاتحاد ، (تم التصديق على الاتحاد القومى للاعبى كرة القدم عام ١٩٧١) . وبعد نشوء منافسة بديلة لخدمات اللاعبين رغم أنها لم تدم طويلاً ــ تتمثل فى الاتحاد العالمى لكرة القدم (WFL) والاتحاد الأمريكى لكرة القدم (USFL) كبير الانتشار . وقد فشلت اللوائح الخاصة بمستويات المكافآت التى حاول أصحاب النوادى وضعها لاستقطاب اللاعبين لعدة أسباب : أن متوسط مدة الالتحاق بالاتحاد القومى لكرة القدم أقل من خمس سنوات ؛ أما لاعبو البيسبول وكرة السلة المحترفون المستفيدون من قلة عددهم ، ومن شروط الوكالات الحرة الأقل تقييداً ، فقد عمدوا إلى مضاعفة أجورهم تقريباً ، بالنسبة لأجر لاعب كرة القدم المتوسط ولعدد أطول من السنوات . كما أن امتيازات الاتحاد القومى لكرة القدم كانت تميل إلى رفع قيمة الأجور عما هو بالنسبة لمحترفى الرياضات الأخرى . وأخيراً ، فإن مواقف أصحاب النوادى تجاه اللاعبين الآخرين لم تؤت ثمارها كما يجب ، لأنه رغم قوة الاستقرار التى يتمتعون

بها والتى تفوق قوة استقرار اللاعبين ، فقد حققوا خسارة تساوي مرتين أو ثلاثة مرات ، بسبب الاضطرابات التى غالباً ما تعقب المآزق الناتجة عن سوء الأوضاع . وفى أواخر الثمانينيات سجلت معظم فرق الاتحاد القومى لكرة القدم خسارة مالية . ورغم أنهم جاهدوا حديثاً فى الحصول على تعاقدات تليفزيونية أخرى ، أكثر ربحية ، إلا أنه لا مفر من الانتظار لنرى مبلغ الفائض الناجم عن هذه الدخول الإضافية .

إن نموذج أصحاب الاتحاد القومى لكرة القدم تجاه اللاعبين يدعم بإيجاز الأفكار الثلاثة الرئيسية بهذا القسم : أولاً ، أن التوقف بواسطة الذين يملكون السيطرة على تدفق الخدمات الجانبية المعاونة يمثل تهديداً واضحاً لأصحاب القدرات الفنية على الاحتفاظ بأهمية ندرتهم . ثانياً ، أن درجة الإعاقة محكومة بالتنظيمات التعاقدية السائدة ، وبنماذج التبعية ، ولوائح وإمكانيات اتخاذ الأوضاع الخاصة . وأخيراً ، فإنه بينما يمكن لأصحاب النوادى تشغيل بعض أو كل هذه العوامل فى محاولة لرفع القدرة على الاستحواذ ، فإنه لا يعدم وجود بعض الإجراءات المضادة فى أيدى من تسول له نفسه بارتكاب عملية الإعاقة .

التباطؤ يهدد بتشتيت قيمة الندرة

التباطؤ هو التهديد الأخير للقدرة على المواصلة ، والذى يجب أن يؤخذ فى الاعتبار . وهو يقيس مدى قصور عامل الندرة الذى تحققه المؤسسة عن القدر المفروض وجوده لديها ، طبقاً لإمكانياتها . والتمييز فى المفهوم بين التباطؤ والإعاقة : أن الأول يقلص من الحجم الإجمالى لغنيمة الملاك وغيرهم ، بينما يقلص الأخير نصيب الملاك من هذه الغنيمة . هذه التهديدات المتفرقة والمشتتة لميزة امتلاك الندرة تمتزج عملياً ببعضها . السبب الأول لذلك ، أن التحركات

التى تهدف إلى التأثيرات على تقسيم المكاسب المشتركة ، مثل اتخاذ الأوضاع ، يمكن أن يقلص الكمية الإجمالية ، من القيمة المتاحة ، لكى تقسم بين الملاك وغيرهم . والسبب الثانى ، أن قدراً معيناً من التباطؤ يمكن أن يقيم من قبل غير الملاك ، وخاصة العاملين ، وحينئذ لا يمكن اعتباره خسارة بسيطة .

والتباطؤ ، بالتحديد ، لا يمكن أن يقل عن الصفر . الحد الأقصى له يكمن فى أن المؤسسات لا يمكنها أن تحتمل الخسائر إلى ما لا نهاية . ونتيجة لذلك ، فإن أوضاع سوق الإنتاج الرائجة بوجه خاص ، يتوقع منها استيعاب القطاع الأكبر من عملية التباطؤ ، أو بلغة أوضح ، فإن الوجبات الدسمة تؤدى إلى تصلب شرايين المؤسسات . وتتأرجح تقديرات كسور العوائد بعد تشتتها ، فى المتوسط ، وبهذه الصورة بين ١٠٪ إلى ٤٠٪[٩] . وهذه التقديرات تشير إلى كل من أهمية التباطؤ والصعوبة فى تقديره بدقة .

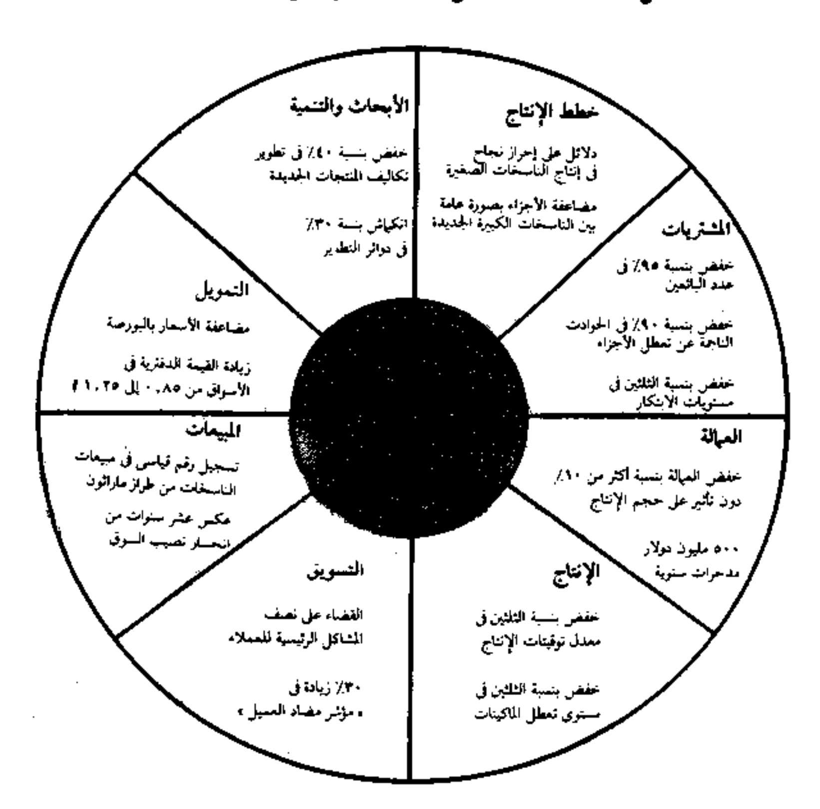
وحقيقة ، فإن مسألة التباطؤ تنشأ عن مسائل القياس والتقدير التى تم تحديدها على نطاق واسع . وبالأحرى ، فإن مسألة التباطؤ ترجع إلى صعوبة مراقبة الفوائد التى من أجلها يضع غير الملاك العوامل المتممة تحت سيطرتهم . مثل هذه الصعاب عرضة لأن تكون صارمة مع العوامل التى أسماها « ألشيان ، وودوارد » بلاستيكية (قابلة للتشكل) (١٩٨٨ ، ص ٦٩) وذلك فيما يتعلق بوجود « نطاق واسع من التعقل والانضباط والقرارات الشرعية يتاح الاختيار من خلالها للمستعملين » . إن اللدائن البلاستيكية تعد من السمات الفذة بالنسبة للصناعات التى تقوم على الابتكار من ذلك النوع الذى تمت مناقشته فى قسم « تهديدات الاستعاضة » . ويتعين أيضاً الإشارة إلى العوامل الخطيرة على الإعاقة والتى يمكن أن تكون غير بلاستيكية والتى تنطوى على التهديدات بالتباطؤ . وهناك مثال على ذلك فى وحدات تكرير الألومينا (أكسيد الألومنيوم) . فإن وحدات تكرير أكسيد الألومنيوم من الأنماط الواضحة للتعاون المتخصص فى المصادر التى تعتمد عليها وبالتالى تكون عرضة لخطر الإعاقة من الحكومة المحلية

مثلاً وذلك عندما تفرض ضرائب على البوكسيت أو ترفع من أسعار الطاقة . إلا أنها تكون أقل عرضة لخطر التباطؤ وذلك نظراً لأنها تستخدم أساليب تكنولوجية تيسر لها أن تعمل فى أشد الظروف . (إن البديل الوحيد هو غلقها ، وهو عادة غير وارد لكى لا تزيد من مصالح غير الملاك والذين يناورون من أجل ذلك) .

إن مثال مصانع تكرير أكسيد الألومنيوم ، بطبيعة الحال ، يعتبر مثالاً خاصاً للغاية بالنسبة لصناعة اللدائن وما يترتب عليه من تباطؤ ، وهو عادة أقل حسماً ويمكن التعامل معه . ومن السهل أن نتبين أن هناك مساحة للابتكار بالنسبة لهذا الموضوع . والتباطؤ هو ناتج مشترك لخطأ متواز لمصالح الملاك وغير الملاك . وإذا ما كان هناك من يستطيع أن يترك أثره بينهم بصورة محسوسة ، فإن الأمور سوف تسير بصورة حسنة وذلك بزيادة حجم الكعكة . ومن فيض ما كتب حديثاً فى هذا الصدد ، يمكن استخلاص ثلاث توصيات ، هى : جمع المزيد من المعلومات والاستفادة منها لإعطاء غير الملاك حوافز (يقترب من وهم السراب) بما يتفق مع مصالح الملاك واستخدام الإقناع النفسى أيضاً نظراً لأن غير الملاك يدفعهم ما هو أكثر من مجرد احتمال الخسارة والمكسب . وكل ذلك حسن طالما يؤتى ثماره . أما الذى لا يذكر عادة فى هذا المجال ، هو كون هذه الوسائل لا تستطيع القضاء على الإبطاء بسبب تكاليف جمع المعلومات والمقدرة المحدودة للمؤسسات على منح حوافز تسويقية قوية ، وأيضاً بسبب عدم الفاعلية التامة والإقناع النفسى[١٠] . ويجب أن يتم التحكم فى التباطؤ وينقص إلى أدنى مستوى ، لكن تبقى له أسبابه الخاصة ، ومن ثم لا يمكن تحاشيه تماماً . ويجب أن يضع التحليل ذلك فى الاعتبار ، خاصة عندما تتفاوت الخيارات الاستراتيجية بوضوح فى درجات التباطؤ التى ينتظر أن تحدثها .

ومرة ثانية ، قد يساعد تحليل مثال آخر فى تصوير هذا التهديد الذى يعترض طريق القدرة على المواصلة . إنها قصة زيروكس وتجارة آلات تصوير المستندات خلال العقدين الأخيرين تقريباً . وتقول المعلومات التى تجمعت (من مصادر

الشكل ٥ - ٦ : نشاط عمل ناسخات زيروكس خلال الثمانينيات



عامة) كما فى الشكل (٥ - ٦) ، أن عقد الثمانينيات قد سجل فترة من التحول الأساسى للشركة . فقد بدا أن القائمين على إدارة هذه الشركة قد أحرزوا تقدماً كبيراً نتيجة للوسائل السابق شرحها . وقاموا بمقارنة ماكينة الزيروكس بنظيراتها من الماكينات اليابانية ، ومن الشركات ذات الخبرة العملية المتفوقة فى هذه الصناعة . لقد استفادوا من المعلومات التى التقطوها فى هذا الحقل ، لكى يضعوا أهدافاً للتطوير ، وحوافز الوصول إليها . ثم دعموا هذه الحوافز بمحاولة خلق ثقافة تنظيمية تركز على مسألة الجودة ، والتجارب مع رغبات العملاء ، وبعض

المزايا الأخرى . ورغم أن الطريق أمام زيروكس مازال طويلاً ، إلا أن القائمين على إدارتها يستحقون التهنئة لما أحرزوا من تقدم فى مسألة تعديل وضع الشركة إلى الأفضل منذ عام ١٩٨٠ .

ومع كل ، فيبدو من الواضح كذلك ، أن شركة زيروكس لم تكن لتنتزع هذه الدرجة الهائلة من التفوق فى مجال تجارة آلات تصوير المستندات فى الثمانينيات ، إلا لأنها استطاعت تجميع قدر هائل من عمليات التباطؤ هناك فى عقد السبعينيات . أما تقديرات زيروكس الخاصة عن المدخرات التى حصلت عليها فى الثمانينيات بالإضافة إلى بعض التقديرات الأخرى (كما ورد عن بريسنان ، ١٩٨٦ ، ص ٥٩) فتوحى بأنه فى أواخر السبعينيات ، قد فتت التباطؤ على الأقل ٢٠٪ من عوائد مبيعات الشركة . وعلى فرض أن هذا الرقم ينطبق على النصف الثانى فقط من السبعينيات (بينما يفترض ضمناً أن التباطؤ كان صفراً فى النصف الأول) فإن ذلك يعنى أن خسائر التباطؤ الإجمالية بلغت حوالى ٥ بليون دولار خلال هذه السنوات الخمس ، أى قدراً أكبر من دخل تشغيل زيروكس المسجل خلال هذه الفترة . ولو أن هذه الأرقام تعد تقريبية ، إلا أن تصريحهم بأن إدارة شركة زيروكس قد بددت كثيراً من أصولها فى السبعينيات ، صدر نتيجة لما حدث لحاملى أسهم هذه الشركة خلال السبعينيات وفى أوائل الثمانينيات . وكما ورد فى دراسة أجراها « بول » (١٩٨٧) ، كان ترتيب زيروكس الأخير بين ٥٠ شركة أمريكية كبيرة ، وذلك فيما يختص بالكسور من إيرادها ، والذى ترجم فى الواقع إلى قيمة متزايدة لحاملى الأسهم . ومن ثم ، فإن معدل مكاسب حاملى الأسهم بالنسبة للمكاسب المحفوظة على مدار عقد السبعينيات وأوائل الثمانينيات كان ٢٢٠٪ بشركة زيروكس ، مقارنة بمتوسط يزيد على ٨٤٪ لعينة « بول » بأكملها !

هذا الأداء السيء قد ارتبط بالفعل إلى المفهوم العام لمسألة التباطؤ الذى قدمناه من قبل . وسوف أرسم صورة سريعة لهذا التحليل . لقد كان هناك

استعداد كبير للإبطاء بشركة زيروكس خلال السبعينيات لأنها بدأت بعملية احتكار للأسواق الرائجة (فقد أثبتت ماكينة زيروكس ٩١٤ أنها أكثر المنتجات الأمريكية نفعاً عبر التاريخ) ، لكن كانت هناك قوة خانقة تحيط بتكنولوجيا تصوير المستندات التي واصلت تفردها لمدة عدة سنوات على الأقل ، بالإضافة إلى عدة سنوات من التأخيرات في التنفيذ ، قبل أن يتمكن أي من المقلدين وهواة المحاكاة الذين استطاعوا الالتفاف حول ابتكارات شركة زيروكس وإثبات وجودهم بالأسواق . وكانت هناك عدة أسباب تفسر لماذا أصبح هذا الإبطاء المتوقع حقيقة . أولاً ، أن الليونة في العوامل التي نشرتها زيروكس بين تجارة ماكينات التصوير ، كما أشارت بذلك عمليات التجديد ـ والتكثيف بها ، ونسبة الـ ٥ : ١ بين هيئة الموظفين الإداريين وبين عمال خطوط التجميع ، صعبت عملية المتابعة . ثانياً ، كون المتابعة كانت أكثر صعوبة بسبب المعلومات غير الكاملة عن مثل هذه الأشياء مثل أحجام القطاعات ، والأنصبة ، وأوضاع التكلفة النسبية ، وزيادة حالة الفوضى التي اختلط فيها الحابل بالنابل (فقد زاد عدد موظفي زيروكس من ٣٠٠٠ عام ١٩٦٣ إلى ٦٠ ٠٠٠ عام ١٩٧٠ ، ثم اقترب من الضعف في العقد التالي) . ثالثاً ، أن النمو الذي كان أسرع من المتوقع والدعاوى القضائية العديدة قد ظهرت مهددة شركة زيروكس بتقطيع الأوصال ، وتفاقم حدة المنافسة التي تواجه القائمين على إدارتها .

وقد يميل بعض القراء إلى أن يعزو هذا القدر الهائل من التباطؤ بشركة زيروكس إلى قلة كفاءة القائمين على إدارتها العليا وليس إلى التعقيدات الإعلامية للمواقف التي واجهوها . ومن بين هؤلاء بوجه خاص « بيتر ماكلاو » أحد أعضاء إدارة زيروكس والذي واكبت نهاية خدمته أحلك أيام تجارة ماكينات التصوير بالشركة ، لقد شهر به لتقديمه بناءاً تنظيمياً معقداً ، أثبت أنه صعب المأخذ بجميع المقاييس ولا مناص من تركه . هذا المثل أكثر من مجرد غلام

غير عادل . فقد كانت القوى التى تدير شركة زيروكس بما فيهم « جوزيف ويلسون » ممن أتوا قبل « ماكلاو » ، كان أعضاء هذه القوى مقتنعين بكون عمليات الشركة فى النصف الثانى من عقد الستينيات قد تجاوزت قدرتها على السيطرة على هذه العمليات ، كما كانوا مقتنعين بحاجتهم الشديدة لمزيد من السيطرة الواعية لمنع هذه العمليات من الانفجار مثل الشمعة الرومانية الهائلة[11] . أما « توم بيترز » الذى عمل فى مجال العديد من الدراسات الاستشارية بزيروكس ، فى نهاية مدة خدمة « ماكلاو » ، فقد قال فى شأن تحرك الشركة نحو زيادة السيطرة أثناء المتابعة (بجريدة بيزنيس ويك Business Week بعددها الصادر فى ٢٢ يونية عام ١٩٨٧ ، ص ١٠٦) ما يلى :

> لقد كانت مسألة الإتقان أزلية . فبرغم أنهم استأجروا أناساً من خيار الشركات الإدارية الناجحة مثل IBM ، وفورد ، وجنرال إلكتريك . . إلا أنه ليس هناك ما هو أصعب من التعامل مع النجاح .

والخلاصة ، أنه بينما يوحى مثال شركة زيروكس فى الثمانينيات أن الإبطاء يمكن معالجته عند الحد التى يتعذر تحتها مواصلة النشاط فى ظل الأحوال السوية ، فإن خبرتها فى السبعينيات تذكرنا أنه من الصعب كبح الميول القوية نحو مسألة الإبطاء المفهومة ضمناً من الإمكانية الهائلة لقيمة الندرة ، ومن تكاليف المتابعة الرفيعة المستوى . ومن المعنى المتضمن ، يفهم أن الإبطاء الغير قابل للتناقص شىء يجب أن يضعه التحليل الدقيق للقدرة على المواصلة موضع الاعتبار ، خاصة عندما تختلف الاختيارات الاستراتيجية بدرجة ملحوظة حسب ليونة مجموعة العوامل المتحدة معها .

تحليل القدرة على المواصلة يجب أن يكون متكاملاً مع التحليل الخاص باتخاذ الأوضاع

إن الأمثلة المستخدمة لتوضيح المخاطر الأربع التى تواجه القدرة على المواصلة كما فى صناعة السجائر ، والسنترالات الخاصة PBX ، ثم فى نوادى كرة القدم ، وماكينات زيروكس قد قصد بها التعبير بطريقة جادة عن خاصية قصر النظر عند تجاهل موضوعات القدرة على المواصلة عند تقصى أوضاع الأسواق الرائجة . على أن المأساة يجب ألا تفسر بطريقة خاطئة ، كأنها مؤشرات تبالغ فى درجة عدم القدرة على المواصلة . والأمثلة الأربعة كلها تبين كيف أن قيمة الندرة قد اضمحلت بطريقة واضحة فى فترة تتراوح بين ١٠ إلى ٢٠ عام . وهذا النموذج يتناغم مع البرهان المقدم فى بداية هذا الفصل عن التقارب السريع بين معدلات الفائدة بالنسبة للمستويات المتوسطة .

والمعنى المتضمن يشير ، بوضوح ، إلى أهمية التفكير فى مسألة القدرة على المواصلة مستقبلاً بدلاً من أخذها كقضية مسلمة . وعلى كل فهذه القدرة على المواصلة ليست الكأس المقدسة : والمطالبة بمثل هذا القدر الرفيع لها قد يناقض الدرس الوارد بالفصل الأول القائل أنه لا توجد عوامل نجاح شاملة . وبمزيد من التحليل ، نجد أن التركيز على قدرة المواصلة على حساب الاعتبارات الخاصة باتخاذ الأوضاع التى نوقشت فى الفصل السابق قد تقلل على نحو غير مناسب من قدر استراتيجيات « إضرب وإجر » من ذلك النوع الذى طبقته شركة « إنتكوم » بنجاح . كما أن التركيز على قدرة المواصلة على حساب الاعتبارات الخاصة بمسألة المرونة التى سوف تناقش فى الفصل اللاحق ، قد تدعو إلى الالتزام عاجلاً وقبل الأوان .

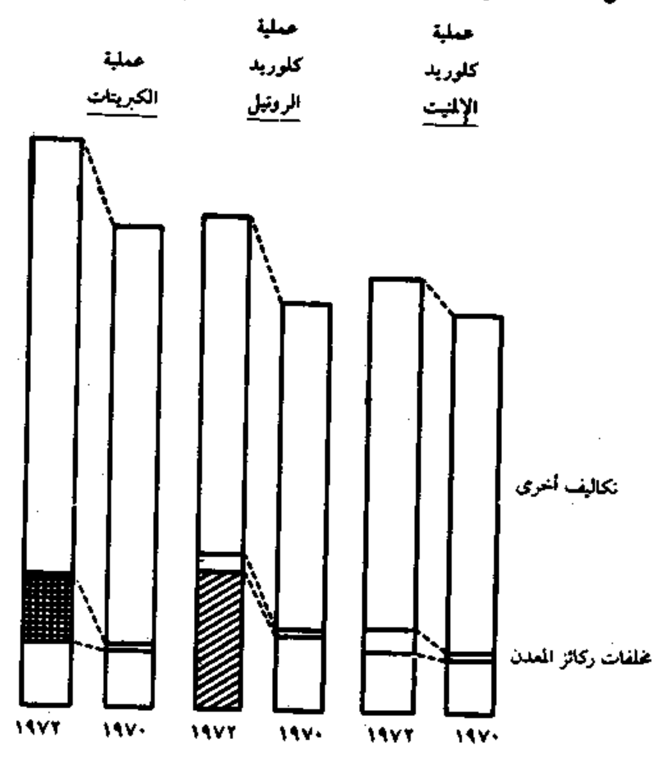
ونفهم من ذلك ، أنه يجب على تحليل القدرة على المواصلة أن يتكامل مع أنواع التحاليل الأخرى المشروحة بهذا الكتاب . والتحليل الذى أدى بالسيد

« دى بون » لأن يحتكر فرص التوسع داخل سوق الولايات المتحدة لإنتاج ثانى أكسيد التيتانيوم فى عقد السبعينيات يساعد على إظهار نوع التكامل المطلوب [١٢] . وثانى أكسيد التيتانيوم هو سلعة كيماوية تستخدم كمادة مبيضة فى صناعة الدهانات ، والبلاستيك والورق . ويمكن تصنيعه بتكنولوجيا عجينة الكبريتات المعالجة التى تستعين بعنصر الإلمنيت منخفض الدرجة من « خام ذهب الإلمنيت » أو بتكنولوجية المعالجة المستمرة للكلوريد ، وهى التكنولوجية المهيأة لمعالجة عنصر الإلمنيت أو التبر المتوهج عالى الدرجة . وفى عام ١٩٧٠ ، كانت مادتى الكلوريد المعالجتين تتكلف قيمة تعادل كل منهما الأخرى ، لكنها تتفوق على مادة الكبريتات المعالجة القديمة .

وكانت التقلبات البيئية بين عامى ١٩٧٠ ، ١٩٧١ قد غيرت بطريقة جذرية من ترتيب تكاليف الثلاث عمليات الخاصة بإنتاج ثانى أكسيد التيتانيوم (انظر الشكل ٥ - ٧) . وفى استراليا وضعت قيود على استخراج مادة التبر المتوهج (الروتايل) من رمال الشاطىء ، لكى ترتفع بذلك أسعاره إلى أكثر من ٧٠٪ . وفى الولايات المتحدة ، رفعت القوانين التى تتسم بصعوبة الحصول على قروض ، تكاليف الهالك فى التصنيع ، خصوصاً فى عملية الكبريتات التى كانت أكثر العمليات الثلاث تسبباً للتلوث .

أما « دى بون » فقد كان المنافس الوحيد الذى عرف كيف يدير عملية الكلوريد مع عنصر الإلمنيت منخفض الدرجة . والآن تنعم تلك الطريقة وحدها بميزة انخفاض تكلفتها . وبالإضافة إلى ذلك ، فقد بدت هذه الميزة قادرة تماماً على الاستمرار . وكانت السيطرة على عملية كلوريد الإلمنيت فناً أسود : حيث لم يكن إنجازها إلا بعد إنفاق ما بين ٥٠ مليون دولار و ١٠٠ مليون دولار على مدى عدة سنوات لاختبار كفاءة هذا المصنع عال المستوى . وقد توقع « دى بون » أن هذه التكاليف الباهظة ومخاطرة الاستبدال قد تدفع المنافسين إلى الإحجام عن تقليد هذه التكنولوجية التى ثبت تفوقها عن جدارة . أما مسألة الإحلال

الشكل ٥ - ٧ : متوسط تكاليف ٥٠٠٠٠ طن من خام ثانى أكسيد التيتانيوم *



* يقدر تشغيل المصانع بطاقة لم تكن متيسرة إلا بعد عدة سنوات من العمل .

المصدر : جهيباوات (١٩٨٤) .

فلم تشكل هى الأخرى تهديداً يذكر . ولو أن وسيلة إثراء مادة الإلمنيت عن طريق إدماجها فى مادة أخرى مناسبة لمعالجة كلوريد الروتيل يمكن تطويرها ، إلا أنها لن تتمشى مع اقتصاديات « دى بون » فى معالجة كلوريد الإلمنيت . وبينما يتمكن بعض موردى العمالة وموردى خامة الإلمنيت من ممارسة بعض عمليات الإعاقة ، إلا أن أياً من هذه العوامل لم يكن يعنى قدراً كافياً من التخصص أمام تقنية « دى

بون » المسجلة لكى ينتقص كثيراً من قيمة الندرة . وأخيراً ، فإنه بمجرد أن تجسدت هذه التقنية فى شكل طاقة إنتاجية ، فقدت ليونتها نسبياً ، مما قلل من خطورة مسألة الإبطاء .

وبناء على تحليلى اتخاذ الأوضاع والقدرة على المواصلة ، قررت شركة دى بون فى عام ١٩٧٢ أن تستثمر ما يزيد على ٢٠٠ مليون دولار لكى تضيف ٢٠٠ ٠٠٠ طن من طاقة الإنتاج القصوى ونقلها إلى موقع جديد ، حتى تستأثر وحدها بالزيادة المتوقعة من الطلب داخل الولايات المتحدة خلال عام ١٩٨٥ . وكان لابد من إضافة هذه الطاقة الإنتاجية فى شكل خطى إنتاج سعة كل منها ١٠٠ ٠٠٠ طن . وقد توقعت شركة دى بون أنه باستكمال خط الإنتاج الثانى سوف ترتفع حصته فى السوق إلى نسبة ٦٥٪ .

لكنه ، بحلول عام ١٩٧٥ ، أرغمته الطلبات المتداعية للمنتج على تأجيل إنشاء أحد خطى الإنتاج المزمع إقامته لأجل غير مسمى . ولقد ترتب على القيود المفروضة على رأسمال الشركات وعلى معدلات التضخم المتباينة التى خفضت من مزايا التكلفة لطاقة الإنتاج الجديدة لكلوريد الإلمنيت ، أن ظهرت على السطح تحفظات حول الخط الأول الذى أنفق عليه فعلاً ١٠ مليون دولار . وقد أمضى مديرو عموم إدارة الصباغة بشركة دى بون خمسة شهور لتقدير التدفقات النقدية المخصومة الناتجة عن نوعين من البدائل الاستراتيجية : الأول ، « استراتيجية النمو » والتى تقضى بإضافة خط إنتاج فى الموقع الجديد بهدف زيادة نصيبهم فى السوق فى عام ١٩٨٥ وإلى نسبة ٥٥٪ ، والثانى ، استراتيجية « بقاء الحال على ما هو عليه » والتى لم تحقق تلك النسبة .

ولقد فضل التحليل الساذج للأوضاع استراتيجية « بقاء الحال » والتى تزيد فيها معدلات الخصم عن ١٣٪ ، نظراً لأن طاقة الفائض فى استراتيجية النمو لن تكون مطلوبة على الفور . وقد اتضح أن تكلفة رأس المال لهذه الإضافة سوف تكون أضخم من معدل الخصم عند الوصول « لنقطة التعادل » ،

فالبيانات التى تم تضمينها لتحليل التدفقات النقدية كانت بيانات إسمية لم يتم تعديلها بأثر التضخم (الذى كان يسير بمعدل يقترب من ١٠٪) ، كما أن شركة « دى بون » كانت قد بدأت فرض ترشيد رأس المال على نفسها لكى تحافظ على ترتيب سنداتها الخاصة بجمعية المحاسبة الأمريكية . ونتيجة لذلك ، فإن هذا التحليل المبدئى كان من شأنه إلغاء جهود السيطرة على السوق الأمريكية .

ومع ذلك فقد اتضح لمديرى شركة دى بون أن اختيارهم بين استراتيجتى « النمو وبقاء الحال » سوف يكون له تأثيره على الإجراءات التى يتخذها منافسوهم . وقد أوضحت إحدى المذكرات الداخلية لشركة « دى بون » أنه فى حالة عدم زيادة نصيب الشركة من التوسع فى السوق ، فإن (التوسعات الخاصة بالمنافسين وما يترتب عليها من التنافس فى المبيعات سوف يؤثر على الأسعار . . . وسوف يترتب على ذلك ألا تنفرد شركة « دى بون » بزيادة هذه الصناعة ، ولكنها ستواجه احتمالات المنافسة على أساس قاعدة « وأنا ـ أيضاً ») . وكان من المتوقع لاستراتيجية النمو أن تزيد القدرة على المواصلة عن طريق حرمان المنافسين من فرصة إضافة طاقات جديدة بكفاءة يستفيدون من تعلم تشغيلها . وقد اقتنعت شركة « دى بون » بأن عملهم على بقاء تكاليف إنتاج منافسيهم مرتفعة عن طريق تطبيق استراتيجية النمو سوف يسمح بزيادة الأسعار فى الأجل الطويل بمعدل ٣٪ من الأسعار المتوقعة فى ظل استراتيجية البقاء . وعند إدخال هذه الدراسة التفاضلية فى التحليل ، فقد ارتفع معدل الخصم عند نقطة التعادل من ١٣٪ إلى ٢٠٪ مرجحاً استراتيجية النمو على استراتيجية البقاء . وهكذا اتخذت شركة « دى بون » قرارها بالمضى قدما من أجل السيطرة على ريادتها للسوق فى تلك الصناعة . وبعد مرور خمسة عشر عاماً ، مازالت هى الشركة العاملة الوحيدة فى مجال كلوريد الإلمنيت . وفى منتصف الخطة العشرية للبرنامج ضاعفت من طاقتها الإنتاجية بالداخل والخارج

حتى أصبحت أكبر منتج لثانى أكسيد التيتانيوم فى العالم أجمع .

وقد ركزنا فى حديثنا حتى الآن على حسابات « دى بون » للمفاضلة بين خطوة عملية وأخرى . فماذا وراء الأرقام ؟ من الواضح أن شركة « دى بون » أدركت أن العوامل المتلازمة التى سعت إليها ، تمثلت فى معرفة كيفية معالجة الكلوريد بخامة منخفضة الدرجة ، واتخذت الشركة الخطوات التى تحفظ قيمة ندرة العامل (غير الملموس) . ولم يشمل هذا الإضافة الاحتكارية للطاقة الإنتاجية فحسب ، وإنما شمل أيضاً الخطوات المتممة الخاصة بطلب تموين إضافى من خامة ذات درجة أقل ، وعدم اللجوء لعمل ترخيص لتملك التقنية بما يحفظ الأسعار منخفضة على المدى القريب ، ولا يعلن عن طموح التوسع فى خططها . ونفهم من ذلك أن الاعتبارات المتقدمة للقدرة على المواصلة يمكن أن تسهل ليس فقط اختيار السبيل الصحيح لكن تسهل تنفيذ ذلك السبيل أيضاً .

ومن الواضح أن شركة « دى بون » تستحق التقدير لهذا التحليل الذى قامت به . غير أن الشىء الذى أخطأت فيه ، هو فشلها الأولى فى أخذ الغيبيات مأخذ الجد . فعلى سبيل المثال ، كان الطلب المكثف على ثانى أكسيد التيتانيوم يتوقع له تأثير فعال على نتيجة العوائد من الطاقة الإنتاجية لشركة « دى بون » والتى خططت لإضافتها بافتراض عدم مرونة سعر الأول وكثافة رأس مال الثانى . ومع كل فقد عملت شركة « دى بون » حسب مؤشر واحد فقط للطلب خلال عام ١٩٧٥ . وقد فوجئت الشركة بأن الطلب فى هذا العام قد نقص بمقدار ٢٥٪ عن المستوى المتوقع حينئذ ، وانتهى الأمر بإلغاء الخطة ونقل العمل فى موقع جديد . وحتى عام ١٩٨٦ ، لم تكن قد بدأت فى الاهتمام الصريح بمسألة التخوف من نجاح تنبؤاتها .

وأصبح الميل إلى الحد من الغيبيات والتركيز على النتيجة الواحدة الممكنة هو السائد هناك . والفصل التالى يناقش لماذا وكيف نتجنب هذا الفخ .

المـوجــز

إن القـدرة على مواصلة البقـاء فى أوضاع متفوقة داخل سوق المنتج تعتمد على عنـاصر النقص داخـل سوق العنصر المتميز ، وهى عنـاصر يفسـدها الالتزام بالعـوامـل المتـلازمـة . فيجب الإبقاء على مثل تلك العوامل المتلازمة فى حالة « ندرة » على الـدوام ، ويتعـين على أصحـاب المؤسسـة أن يكونوا قادرين على الاستحـواذ على جزء من قيمة الندرة لتلك العوامل . وتتعرض « قيمة الندرة » لمخاطر التهديد من جانب مسألتى « التقليد » و« الإحلال » ، وإمكانية حدوث سطو عليها من جانب مسـألتى « الإعاقة » و« التراخى » . ويجب استخدام تحليل تلك التهديدات فى تعديل الاقتصاديات الأساسية المشتقة من تحليل اتخاذ الأوضاع .

٦

المرونة : وقيمة الالتجاء والتراجع

إن المعلومات هى مجرد إجراء سلبى بالنسبة للمجهول . . . وعندما يكون هناك غموض أو إبهام ، فهناك عادة احتمال للتقليل منه وذلك من خلال اكتساب المعلومات .

ـ كينيث ج . أرو ـ *اقتصاديات المعلومات*

يشترك كلا من تحليلى « اتخاذ الأوضاع والقدرة على المواصلة » فى افتراض واحد مبسط ، هو بالتحديد ، أن المؤسسة تظل متمسكة على الدوام بالخيار الاستراتيجى الذى اختارته منذ البداية . وبعبارة أخرى ، يفترض كلاً من التحليلين وجود ما يعرف بانعدام القدرة على المراجعة . فيقوم تحليل المرونة بعملية تخفيف قوة ذلك الافتراض : إذ تأخذ فى الحسبان إمكانيات المراجعة المطروحة أمام أى اختيار . ولعل إعطاء مثال على ذلك ، يصور لنا ، لماذا يكون هذا التعميم ضرورياً .

لنعتبر قصة استبدال الكوكا القديمة بأخرى جديدة

وأحسن وسيلة لتصوير أهمية تحليل المرونة هى السرد بحذر لقصة الشركة التى فشلت فى تخيل إمكانيات المراجعة مستقبلاً . وقصة شركة كوكا كولا ومحاولة إعادة تشكيل علامتها التجارية (البارجة) ، وذلك لمدة لم تتجاوز بضعة أشهر فى عام ١٩٨٥ . وكانت الماركة الرئيسية لشركة كوكا كولا (واسمها التجارى كوك Coke) تمثل بالنسبة لمؤسسها « فيليب موريس » فى الأهمية ، ولنفس الأسباب ، أهمية الماركة العالمية للسجائر « مارلبورو » (التى نوقشت بالفصل السابق) . ففى الصناعات التى تعتمد فى نهضتها على تصورات معنوية تغزو بها السوق الجماهيرية الضخمة مثل شركات المشروبات الغازية والسجائر تعتمد ربحية الشركة ، بشكل خاص ، على امتلاك واحدة من أضخم الماركات انتشاراً وشعبية . وكانت ماركة كوك قد خسرت بالفعل نقاطاً عديدة داخل سوق الولايات المتحدة ، وهو أمر ليس هين ، إذا علمنا أن كل نقطة تخسرها الشركة تعنى انخفاض المبيعات بما يقدر بمائتى مليون دولار من حجم الربحية فوق المتوسطة . وقد ركز فريق إدارة كوكا كولا الجديدة على ماركة بيبسى كولا أو ما يعرف اختصاراً باسم بيبسى .

وكانت أخطر أسلحة بيبسى داخل ترسانة المنافسة لديها ، أو الأمر الذى اتفق عليه الجميع ، هو صلاحيتها التى نالت قدراً كبيراً من الدعاية على هزيمة مشروب الكوك بصفة دائمة عند إجراء اختبارات التذوق العشوائية . ففى أواخر السبعينيات ، كان الباحثون فى مشروع دايت كولا قد تعثروا فى خطوات إنتاج تركيبة جديدة للكولا أساسها السكر ، كانت فى البداية تبشر بإمكان وقوفها بشكل أفضل فى مواجهة بيبسى . ولقد أشرف « روبرتو جوازيتا » على فريق الباحثين ؛ حيث أصبح فى عام ١٩٨١ المدير العام التنفيذى لشركة كوكا كولا ، وقد أعطى إشارة البدء فى اختبارات تهدف إلى تأكيد ما إذا كانت التركيبة القديمة والتى لازمت الشركة لما يقرب من قرن من الزمان ،

فى حاجة إلى الاستبدال بأخرى جديدة أم لا ؟

لقد بدا الإحلال هنا أمراً منطقياً بحسابات « اتخاذ الأوضاع » . ولقد كانت التركيبة القديمة تخسر ما بين اثنين إلى ثلاث نقاط بالمقارنة مع بيبسى ، وذلك فى اختبارات التذوق العشوائية ، ويعود ذلك فى المقام الأول إلى أنها كانت تقل عنها كثيراً فى حلاوة المذاق . وكانت التركيبة الجديدة أكثر حلاوة إلى حد ما من التركيبة القـديمـة . ولقد تمكنت من التفوق على التركيبة القديمة بنسبة تتراوح بين ٤٥ و ٥٥ ٪ عند الاختبارات العشوائية ، كما تغلبت على تركيبة بيبسى بفارق يقل عن ذلك قليلاً . وكانت دعاوى التغيير ، التى اتخذت من هذه الأوضاع ذريعة لها ، تبدو فى وضع قوى يعززه الأسلوب الذى كانت « دايت كوكا » تتبعه فى طريقتها للسيطرة على معركة المنافسة داخل السوق لإنتاج المشروبات منخفضة السعرات .

على أن الاعتبارات الخاصة باتخاذ الأوضاع مالت نحو التناقض مع اعتبارات القدرة على المواصلة . وتبين لنا نظرية المنافسة فى مجال الماركات التجارية أن المكانة التى تستطيع من خلالها علامة تجارية معينة أن تستمر فى تحقيق عوائد تفوق المتوسط ، لا تدوم إلا بقدر ما تواجهه العلامات التجارية الأخرى من صعوبة فى تغيير تلك المكانة[1] . ففى حالة المنتجات التى تعتمد فى تسويقها على صورة معينة فى خيال المستهلك ، نجـد أن صعـوبـة زحـزحة ماركة معينة عن المكانة التى اكتسبتها ، تعود فى المقام الأول إلى صعوبة تغيير الصورة التى استقرت فى ذهن ذلك المستهلك . ونتيجة لذلك ، نجد أن مالكى الماركات التى ثبت نجاحها فى مثـل تلك الصنـاعـات يميلون إلى تجنب هز تلك الصـورة خوفـاً من زعـزعـة استمراريتهم : فبينما يكون هناك ثمة تغيير ، بمرور الوقت ، فى مكونات ماركة ناجحة ، نادراً ما يكون هناك أى مردود على ذلك فى أذهان المحيطين . وهكذا نجد أنه فى حين تغيرت مكونات السكر والكافيين فى صنف الكوك فى الماضى ، إلا أن كوكـا كولا لم تحاول أن تشـد انتبـاه العـامة إلى التعديلات السابقة التى حدثت . وكـان من شأن تضخيم مسـألـة إحلال نوع جديد من الكوكا محل النوع

القـديم أن يحطم الصـورة السـابقة للمنتج إذ كان كفيلاً بإحداث تغيير شديد الوضوح فى صورة الماركة التى اعتاد الناس عليها .

وليس هناك من سبب كى نظن أن مديرى « كوكا كولا » قد تجاهلوا تلك الاعتبارات . فلابد أنهم كانوا مقتنعين ، على أية حال ، بأن أفضل مسار عمل للشركة ، للإبقاء على التوازن ، هو إحلال تلك التركيبة الجديدة ، وإجراء ذلك بكثير من الدعاية والضجة . وأحد أسباب ذلك أن التركيبة الجديدة كان لها أثر طيب بالفعل مع الأفراد الذين اختيروا كعينات تجربة والذين علموا أنهم بصدد تذوق طعم جديد لمشروب الـ « كوك » . ولقـد هزمت الـتركيبة الجديدة حينئذ منـافستهـا القـديمة بما يتراوح بين ٦١٪ - ٣٩٪ ، أى أكثر من ضعفى الفارق المسجل فى اختبارات التذوق العشوائية . وهناك سبب آخر وهو أن كماً هائلاً من الدعاية المجانية أصبح بالإمكان صنعه بالإعلان عن التركيبة الجديدة فى مناسبة كبرى . كما كانت هناك منافع متوقعة بالإضافة إلى ذلك ، منها الشعور بأن حركة جريئة مثل هذه تساعد على إعادة التأكيد على احترام شركات تعبئة الزجاجات لخبرة شركة كوكا كولا التسويقية . وحسب أرقام الحسابات التى نشرت ، كانت أقصى تنبؤات الشركة طموحاً هى تلك التركيبة الجديدة ، والتى حظيت بدعاية ضخمـة ، سوف تزيد فى فترة تربـو على ثلاث سنـوات نصيب الماركة الرئيسية للشركة فى مبيعات السوق بما يقرب من ثلاث نقاط مئوية . وكانت المكاسب من وراء تلك الزيادة المتوقعة فى المبيعات تبدو كافية لتغطية النفقات المنتظرة لاتخاذ الوضع الجديد ، والتى قدرت بأكثر من مائة مليون دولار ، بالإضافة إلى أعباء مرتبطة بالقدرة على المواصلة . وقد اختارت كوكا كولا أن تمضى قدما ، وأن تجعل حركتهـا فى منتهى السرعة ، وواضحة للعيان عند التحول إلى تركيبة جديدة ، بحيث تكون متوفرة فى أغلب مناطق الولايات المتحدة ، وفى التوقيت الذى يوافق الذكرى التاسعة والتسعين لبداية التركيبة القديمة وهو يوم ٨ مايو ١٩٨٥ .

ومع وجود تلك الخلفية من الأحداث ، كانت تلك الدعوة من الشركة ، تمثل

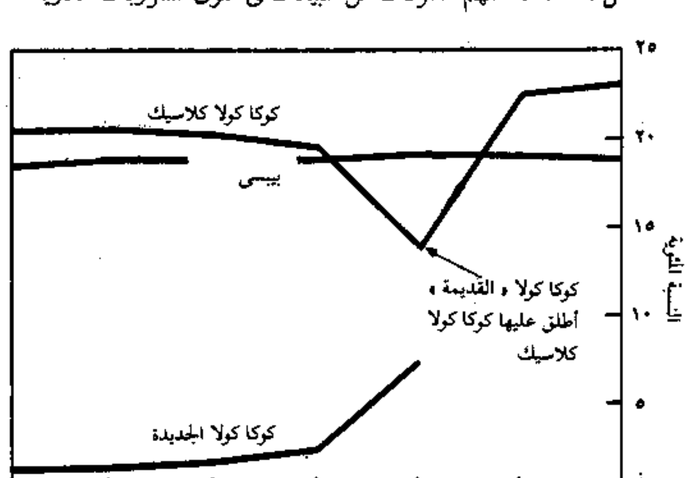
خطأ فادحاً . إذ كان سوق الأسهم متخوفاً منذ البداية . وفى اليوم الذى دعت فيه شركة كوكا كولا إلى عقد مؤتمر صحفى للإعلان عن تركيبتها المعدلة (فى ٢٣ أبريل عام ١٩٨٥) انحدرت قيمتها داخل السوق بحوالى ٢١٣ مليون دولار ، فى حين ارتفعت نفس تلك القيمة بالنسبة للبيبسى كولا بما يقرب من ١٧٦ مليون دولار . وعجل الارتفاع فى قيمة أسهم تملكها شركة بيبسى كولا جزئياً من السرعة التى أصبحت بها الشركة قادرة على استغلال التحول الذى أجرته شركة كوكا كى تنشط مبيعاتها الخاصة . وفى خلال أسبوع واحد من مؤتمر كوكا كولا الصحفى ، أذاعت شركة بيبسى إعلاناً فى التليفزيون القومى الأمريكى يصور إحدى السيدات اللاتى كن فى الماضى يشربن كوكا وقد اعتراها اليأس ، فهمت بشرب أول زجاجة بيبسى فى حياتها نظراً لأن كوكا كولا لم تعد هى المشروب الحقيقى كما يقول عنها الإعلان . وكان الدور بالتالى على المستهلكين فى إعلان عصيانهم . وبرغم أن الفضول من جانبهم قد رفع رقم مبيعات تلك التركيبة الجديدة من كوكا كولا خلال شهر مايو ، إلا أن أرقام شحن زجاجات الكوكا قد هبطت بما يقرب من ١٥٪ فى الأسواق الرئيسية بجنوب البلاد خلال شهر يونيو . وبحلول شهر يوليو ، سجلت معدلات الاستهلاك نسبة ٢ إلى ١ لصالح التركيبة الأصلية ضد التركيبة المستحدثة . ونتيجة لذلك ، بدأت شركات تعبئة الكوكا كولا والتى كانت مؤيدة فى بادىء الأمر لظهور التركيبة الجديدة ، مع علمها بأنها قد تتحمل جزءاً من تكلفتها المباشرة ، بدأت تلك الشركات بدورها فى الانقلاب على التركيبة الجديدة .

وكان الخطاب واضحاً تماماً للشركة . وفى ١١ يوليو ١٩٨٥ ، أسدلت « كوكا كولا » الستار على مجهود أربعة أعوام ونصف من التخطيط عندما أعلنت اعتذارها للجميع عن إلغائها لتركيبتها القديمة والتى دامت تسعاً وتسعين عاماً ، وأعلنت أن التركيبة القديمة سوف تبعث للحياة من جديد تحت عنوان « كوكا كولا الكلاسيكية » ، وتباع جنباً إلى جنب مع التركيبة الجديدة . وبحلول شهر

أغسطس ، تم وضع خطة منطقية لتلك الحركة بحيث أصبحت جزءاً مكملاً لاستراتيجية الماركة (التى تضم أكثر من منتج) بالنسبة لعلامة « كوكا التجارية » . غير أن ذلك المنطق المحكم لم يغير كثيراً من الواقع التجارى ، خاصة الحقيقة التى تقول أن الكوكا الجديدة قد أثبتت رداءتها . وبرغم التأكيدات السابقة لمديرى « كوكا كولا » بأن تعديل التركيبة سوف يغطى نفقاته خلال عام ١٩٨٥ عن طريق زيادة المبيعات ، إلا أن كوكا فقدت نقطة ونصف داخل السوق المحلية فى ذلك العام كما هبط الهامش العام للتشغيل بالنسبة للمشروبات الغازية إلى ١٦٪ بعد أن كان ١٧,٥٪ فى عام ١٩٨٤ . والأهم من ذلك كله ، أن التنبؤ ذا المدى الطويل بالنسبة لمستقبل الكوكا الجديدة كان بالفعل سقيماً . ويتتبع الشكل (٦ - ١) الأحداث التى أعقبت ذلك : ففى عام ١٩٨٩ سقطت الكوكا الجديدة من قائمة أفضل عشرة مشروبات غازية ، من حيث كمية المبيعات . كما أنها حملت أيضاً ، حسب ما ذكرته جريدة « وول ستريت » ، باللقب غير المرغوب فيه « Edsel الثمانينيات » .

ومن الواضح أن كثيراً مما حدث فى قصة التركيبة الجديدة كان أمراً يغلب عليه الظن ، حين قررت الشركة إجراء تلك الخطوة . ورغم أن تحليل المرونة لم يكن ليزيل ذلك الغموض ، إلا أنه كان من الممكن إعطاء شركة كوكا كولا إمكانية إحكام قبضتها على الأمور بصورة أفضل . ودعونى أقدم توضيحاً باستخدام الرموز الجبرية ، حتى أكون أكثر دقة . ولنفرض أن (أ) يمثل خياراً استراتيجياً ، يتمثل فى إعادة تصوير ماركة كوكا COKE فى ذهن المستهلك ، باعتبارها كولا أحلى مذاقاً (وهو الخيار الذى اتبعته كوكا كولا فى البداية) ، وأن (ب) يمثل خياراً استراتيجياً مؤداه عدم إجراء تلك الخطوة . ويمكن تلخيص التحليل ، حتى تلك النقطة ، بأن نلاحظ كيف كان الخيار (أ) مفضلاً نظراً لبعض اعتبارات اتخاذ الأوضاع ، مثل نتائج اختبارات المذاق ، وكانت أفضلية الخيار (ب) تعود لاعتبارات القدرة على المواصلة . وفى ربيع عام ١٩٨٥ ، استقر رأى « كوكا

الشكل ٦ - ١ : أسهم الشركات من المبيعات فى سوق المشروبات الغازية



المصدر : التقرير السنوى عن المشروبات الغازية

كولا » عند الخيار (أ) ، وبعدها بشهور قليلة ، راجعت الشركة موقفها بأن تحولت إلى الخيار (ب) . إن تحليل « المرونة » يقصد من ورائه تقديم العون لرجال الإدارة لكى يفكروا ملياً فى إمكانية حدوث مثل تلك المراجعات مستقبلاً .

ولم يضع اختيار « كوكا كولا » فى اعتباره إمكانية حدوث مراجعة نظراً لأن الشركة فشلت فى أخذ مسألة « المجهول » مأخذ الجد . وكان المدير العام التنفيذى قد وصف هذا التعديل فى التركيبة والذى حظى بهالة ضخمة من الدعاية ، فى وقت إجراء هذا التعديل ، بأنه « أكثر خطواتنا يقيناً منذ قامت الشركة » . بل كان الأمر أكثر عمومية عندما بدا أن مسئولى كوكا كولا أنفسهم مقتنعين تماماً بأن عملية التسويق التجريبية والتى كانت تعد أضخم عملية من ذلك النوع فى تاريخ الشركة قد أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك تفوق الخيار (أ) على الخيار (ب) ، متناسين الحاجة لأخذ الأمور غير المؤكدة فى الحسبان وهى تلك الأمور التى قد تعكس

الترتيب المبدئى للخيارين بل وقد تؤدى بالشركة إلى مراجعة اختيارها المبدئى . وهناك وجهان كان يمكن للأمور أن تسير أفضل من خلالهما مع بعض من تحليل « المرونة » .

الوجه الأول ، أنه كان من شأن تحليل المرونة أن يرغم « كوكا كولا » على التفكير جيداً فى الملابسات التى كان من الممكن استغلالها من قبل الشركة فى التعامل مع تلك النقلة بطريقة أكثر حكمة مما حدث بالفعل . فعند الإعلان عن الاختيار المبدئى للخيار (أ) ، على سبيل المثال ، كان من الممكن « لكوكا كولا » أن تقلل من تضخيم مسألة التوقف تماماً عن إنتاج الكوكا القديمة ووضعها فى خزينة البنك بحيث « لا تستعمل مرة أخرى » . وعند الانتقال مرة أخرى للخيار (ب) ، كان من الأفضل لكوكا كولا لو أنها كانت مستعدة للتعامل مع الظروف الأكثر احتمالاً لو أنها اضطرت لمراجعة اختيارها المبدئى ، أو بعبارة أدق كيف تتعامل مع مشروب « الكوكا الجديد » . ولم تعلن الشركة إلا مؤخراً عن خططها بشأن اختيار تسويقى لمنتج جديد من الكوكا تحت اسم « كوك ٢ » ، وقد أرادت الشركة به أن يكون فى وضع المنافسة على قدم المساواة مع ماركة « بيبسى كولا » الرئيسية « بيبسى » . ويعتقد البعض أن هذه الخطوة ستنجح فى حين يعتقد آخرون أنها لن تكون ناجحة . وما يعنينا من ذلك كله أن الأمر ربما لم يكن فى حاجة إلى فترة خمس سنوات كى تقرر « كوكا كولا » ما ستفعله بشأن مشروب الكوك الجديد لو أنها كانت قد فكرت فى كل الظروف والملابسات التى قد تواجهها تفكيراً ملياً قبل إقدامها على تلك الخطوة بوقت كاف .

والوجه الثانى ، أن تحليل المرونة كان خليقاً باقناع شركة كوكا كولا بألا تأخذ بالخيار المبدئى الذى اختارته . وكان التقرير السنوى للشركة عن عام ١٩٨٥ قد دافع عن هذا الخطأ الواضح الذى سبب حرجاً بالغاً للشركة ، وهو اختيارها فى البداية للخيار (أ) ، فاعتبره دليلاً على مرونة الشركة فى الاستجابة للتحولات فى نمط احتياجات المستهلكين داخل الولايات المتحدة . والواقع أن تحليل المرونة ،

كما ناقشناه فى هذا الفصل ، كان كفيلاً بتوضيح أن خيار (ب) يقدم بالفعل مرونة أكثر قيمة فى ربيع ١٩٨٥ مما يقدمها الخيار (أ) .

ولتوضيح أسباب ذلك نحن فى حاجة إلى تقديم بعض الإيضاح . لقد كانت التوقعات بشأن التركيبة القديمة لمشروب « كوك » تعد بالفعل على درجة عالية من الغموض فى أوائل عام ١٩٨٥ . أول شيء ، لم يكن واضحاً ما إذا كان انخفاض نصيب الشركة من مبيعات السوق فى أوائل الثمانينيات يعود إلى اختيارات التذوق الأفضل نسبياً التى حققتها « بيبسى » أو أنه يعكس ببساطة تآكلاً جزئياً للماركة الرئيسية للشركة كنوع من الأعراض الجانبية المصاحبة لاستراتيجيتها الجديدة التى تعتمد على الماركة الرئيسية . والواقع أن ماركة « كوكا » كانت قد وصلت إلى ذروة نجاحها باقتناصها لما يزيد على أربع نقاط كاملة من مبيعات السوق المحلية ، منذ أدخلت العلامة التجارية « دايت كوك » عام ١٩٨٢ وهو يفوق أكثر من ضعف ما حققته ماركة بيبسى العالمية . ثانياً ، أنه حتى لو كان قد ثبت أن التركيبة القديمة تواجه تحدياً قوياً من جانب بيبسى ، فلم يكن واضحاً أن استبدالها وسط هذه الضجة الإعلامية يمكن أن يحسن الوضع . وكانت عينة التسويق التجريبية ، التى شملت ما يقرب من ٢٠٠ ألف شخص فى جميع أنحاء البلاد ، قد وازنت الأمور ، بأن جمعت بطريقة متساوية بين العميل الذى اعتاد شراء نصف دستة زجاجات يومياً وبين المشترى الذى يبتاع زجاجة بين الحين والآخر ، أو الذى يتردد فى الشراء بين أكثر من ماركة مشروبات غازية . والذى زاد الطين بلة ، أن التسويق التجريبى قد شوه من العناصر المكونة للصورة العامة للعلامة التجارية فى أذهان الجمهور والتى لا تعتمد على التذوق فمن أجل السرية التامة ، ورغم أن التركيبة الجديدة قد تم تعريفها بأنها « مذاق كوكا الجديد » إلا أن الأفراد الذين قاموا بتجربة المذاق لم يعلموا أبداً بأن هذا النوع الجديد سوف يحل محل التركيبة القديمة . وأخيراً ، فإن المنظر العام والذى أضفى عليه بعض الدراما قصص الرعب التى أحاطت بالمشهد مثل حكاية المصير المخيف الذى آلت إليه العلامة

التجارية « شليتز » العالمية للبيرة منذ منتصف السبعينيات ، كان ذلك المنظر يوحى بأن العـديد من تلك التعـديلات التى تتم فى الـتركيبـات الخاصة بالمشروبات لا تنجح بالصورة التى كان مخططاً لها . وإذا جمعنا هذه الاعتبارات معاً ، نجد أنها تدعو إلى وجود كثيراً من الغموض حول التساؤل ، ما إذا كان لدى التركيبة القديمة للكوكا مشاكل من حيث المذاق ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فهل من المفيد إجراء ذلك التعديل الواضح للعيان (الخيار أ) ، أم لا ؟

على أن هذا الإبهـام لم يكن ثابتـاً بالـطبع . فاستراتيجية العلامة التجارية الـرئيسية megabrand كانت لاتزال حديثه النشأة فى ذلك العام ١٩٨٥ بحيث يمكن الاستعانة بكل ما نشر عن أوجه تقدمها أو قصورها حتى تاريخه ليكون عوناً حقيقياً . كما كان من الممكن لشركة كوكا كولا أن تضمن مزيداً من المعلومات من خلال إجـراء تجارب إضـافية ، مثـل ادخـال الـتركيبة الجديدة دون أية ضجة إعلامية ، وكان من الممكن تجربة ذلك فى بضعة أسواق قليلة . وبالمقابل ، شكل الخيار (أ) ، الذى اتبعته كوكا كولا بالفعل ، وسيلة مرتفعة التكلفة للحصول على معلومات تفك طلاسم ذلك الغموض حول ما إذا كان من الأفضل إعادة تشكيل صورة ووضـع كوكـا فى ذهن المستهلك . وكما لاحظنا من قبل ، فإن الانتقال للخيار (أ) تضمن تكلفة تعديل أوضاع تفوق طاقة الشركة ، حيث قدرت بما يزيد على ١٠٠ مليون دولار : ويعد هذا مأزقاً من الصعب الإفلات منه ما لم تأت تلك النفقات بثمارها . وربما تكون تكلفة العودة مرة ثانية للخيار (ب) عندما يفشل الخيار (أ) قد فاقت ذلك الرقم بمقدار عنصرين أو ثلاثة . بالإضافة إلى ذلك ، فإن إراقة ماء الوجه نتيجة هذا التنقل من خيار لآخر ، جهاراً نهاراً ، ومع كونه تنقلاً غير محسوب بالمرة ، فلم يكن بالإمكان مروره دون أن يخلف وراءه عواقب مترتبة . وعلى العكس ، نجد أن الخيار (ب) قد قدم قدراً أكبر من المرونة ومن السهـل مراجعتـه . فلو كان مجمـوع قيم اتخاذ الأوضاع + القدرة على المواصلة للخيارين متقـاربة تماماً (ودون وجود تعاون من جانب الشركة ، فلا يمكننا معرفة

ما إذا كانت الشركة على علم بذلك أم لا) ، فإن الاختلاف فى إمكانية التراجع المصاحبة لكل من الخيارين كان باستطاعته حسم هذا التعادل وترجيح كفة الخيار (ب) . فإذا علمنا بعد ذلك ما أدى إليه اتباع الخيار (أ) ، فإن اتباع الخيار (ب) منذ البداية إذا لم يكن بالأمر السيء .

مراجعة الموقف أمر شائع

ولا يعد مثال كوكا كولا أمراً استثنائياً البتة . فمراجعة الخيارات المبدئية ، حتى تلك التى تعتبر شديدة الالتزام ، تبدو أمراً شائعاً تماماً : فهناك اختيارات قليلة حقاً تفيد المؤسسة فى الحال برابط محكم بحيث لا يصبح أمامها سوى مسار محدد للعمل دون غيره . وعندما تصبح درجة الالتزام التى يتضمنها خيار استراتيجى معين أقل من المجموع الكلى ، فلا يمكن التعامل معها باعتبارها إجراءاً نهائياً صارماً لا فكاك منه . إذ يجب أن نولى بعض الاهتمام أيضاً لمراجعة الإمكانيات المرتبطة بكل خيار استراتيجى على حدة . غير أن قلة من المؤسسات هى التى تحسب حساباً لإمكانيات المراجعة عندما تبدأ فى تنفيذ الخيارات التى اتبعتها .

ويمكن استقاء الدليل على أن تلك المراجعات تميل إلى أن تكون أمراً واسع الانتشار عن طريق الاستشهاد بحالات أخرى . فعلى سبيل المثال ، نجد أنه فى الحالة التى ناقشناها قرب نهاية الفصل السابق ، نجد أن « دى بون » قد خططت فى البداية لإضافة خطين لإنتاج ثانى أكسيد التيتانيوم بسعة ١٠٠ ألف طن للخط الواحد وذلك فى موقع جديد . وبعد مرور ثلاث سنوات ، وبعد أن واجه الشركة انخفاض على الطلب ، راجعت خيارها المبدئى بأن أرجأت إنشاء خط التصنيع الأول أيضاً ، غير أنها قررت بقاءه فى النهاية .

إن الاستنتاجات التى نستخلصها من تلك الحالات الفردية تدعمها دلائل

من صنـاعـات متعـددة حول معـدلات التراجـع المـرتبـطة بأنـواع محددة من الالتزامات . فلقد أشارت إحدى العينات من منشورات الإعلان عن توسع فى طاقة الإنتاج للعديد من المواد الكيماوية ، أن نسبة ٢٥٪ من تلك التوسعات التى أعلن عنها لم يتم إجراؤها بالمرة ، وأن ١٢٪ أخرى قد تم تأجيلها لأكثر من سنة ، وأن ١٣٪ تضمنت طاقة إنتاجية أقل بكثير مما أعلن عنه . كما أن أكثر من ٧٠٪ من العـلامـات التجارية الاستهلاكية الجـديدة لا تتعـدى مرحلة التسـويق التجريبى . وترتفع معدلات المراجعة فى برامج البحث والتطوير ، إن كان هناك بحث أو تطوير ، لأكثر من تلك النسبة[٢] .

وعنـدمـا تواجـه تلك البيانـات رجال الإدارة ، نجدهم يسلمون بضرورة التفكير ملياً فى إمكانيات حدوث مراجعة للموقف مستقبلاً . على أن عدداً قليلاً من المؤسسـات التى يرتبطون بها تقدم بالفعل على ذلك . وينطبق هذا الزعم بشكل واضح على المؤسسات التى لا تسمح مطلقاً بوجود أى نوع من الغموض والشكوك : ففى غياب الشك ، لا يكون هناك داع لتغيير الآراء حول ما يجب عمله . ومعظم الأساليب المستخدمة لحساب عنصر الشك وعدم اليقين تتخذ مساراً محدداً مسبقاً وتركز على العوائد النقدية المتوقعة منه[٣] . وعلى العكس من ذلك ، نجد أن تحليل المرونة يركز الضوء على التوقعات الخاصة بالتغييرات التى تطرأ على ما كانت المؤسسة تتنبأ به ، وكيف إذا حدث ذلك ، يمكن للمؤسسة مراجعة مسارها فى ضوء تلك التغييرات .

وينبغى لى أن أضيف هنا أن تحليل المرونة لا يغنى عن تحليل القيم المتوقعة . فالعـوائد المتوقعة للإيرادات ، والتى يتم الحصول عليها من خلال تحليل اتخاذ الأوضاع والقدرة على المواصلة فى ظل افتراض انعدام فرصة التراجع ، تظل قيمة أساسية يتعين إدخالها فى أية مقارنة منطقية بين الخيارات الاستراتيجية المختلفة . وكما سنشرح فى الفقرة التالية ، فإنها لا تحتاج لدعم من جانب عمليات التقييم لإمكـانيات المـراجعة التى يقدمها كل خيار . إن إهمال شأن إمكانيات التراجع قد

يقلل من قيمة مسارات العمل التى تطيل من عمر الخيارات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة ــ وهو أمر ذو أهمية فعلية حيث أن مثل هذا الامتداد المستقبلى يكون عادة مسئولاً عن نسبة كبيرة من قيمة السوق للعديد من الأعمال التجارية[٤] .

إمكانيات مراجعة المسار تتيح قيمة المرونة

ويمكن تعريف « قيمة المرونة » للخيار الاستراتيجى بأنها القيمة الإضافية المتوقعة من كون المؤسسة قادرة على الاستفادة من وجود إمكانية للتراجع يقدمها ذلك الخيار ، بدلاً من الإصرار عليه فى السراء والضراء . وسوف نبدأ فى هذا الجزء بتصوير قيمة المرونة من خلال مثال نمطى ، ثم نستمر فى عمل تطبيق له على الأعمال التجارية ، ونستخلص المفهوم الأساسى منه .

لعبة إلقاء العملة

لو تذكرنا لعبة إلقاء العملة التى تربح فيها دولاراً فى حالة تنبؤك بالوجه الصحيح لسقوط العملة ، وبالعكس تخسر الرهان إذا فشلت فى التنبؤ . ثم تتاح لك فرصة اللعب بإحدى قطعتى عملة ، وأنت تعلم مسبقاً أن إحدى العملتين تتساوى فيها فرصة الحصول على صورة ملك أو صورة كتابة عند إلقائها . أما القطعة الأخرى فهى ذات ثقل ، غير أنك لست متأكداً من درجة واتجاه انحيازها نحو أى من الوجهين . فبأى القطعتين تفضل اللعب ؟

فإذا كنت تقامر لرمية وتسمية واحدة فقط ، فلابد أنك لا تبالى بأى العملتين تلعب : فكل منهما سوف يقدم لك نفس الفرصة من حيث المكسب أو الخسارة .

والاختيار بين القطعتين يصبح أكثر تشويقاً ، إذا قمت بإلقائها مرتين (أو أكثر) فإذا أمكنك ملاحظة نتيجة أول رمية قبل تسمية الرمية الثانية ، فلابد أنك ستفضل استخدام العملة غير المحايدة . فالعملة غير المحايدة تكون أفضل منطقياً حينئذ لأنها ، بعكس القطعة المحايدة ، تقدم لك ما يعرف « بقيمة المرونة » . فعن طريق العملة غير المحايدة ، يمكنك أن تحقق الفوز إذا بنيت تسميتك للوجه الرابح فى الرمية الثانية على أساس نتيجة الرمية الأولى بدلاً من التخمين العشوائى للرميتين . وهنا تصبح « قيمة المرونة » مساوية لدرجة انحياز قطعة العملة إذا حدد مقدار الانحياز . فمع انحياز قيمته صفر ، تنعدم قيمة المرونة تماماً . أما فى حالة الانحياز الكامل ، مثلما يحدث فى حالة قطع العملة التى تحمل وجهين بنفس الصورة ، فإن المرونة هنا تتيح لك فرصة ربح دولار ذو قيمة متوقعة : حيث يمكنك دائماً إصابة التسمية الصحيحة فى الرمية الثانية بعد أن لاحظت ما أسفرت عنه الرمية الأولى ، وهكذا تصبح لديك الفرصة بنسبة ٥٠٪ لكى تحقق دولارين فى مجموع الرميتين وفرصة بنسبة ٥٠٪ لكى تحقق التعادل بدولار مقابل دولار .

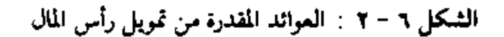
وهذا المثال ليس إلا تذكرة بأن الخيار الاستراتيجى يحوى قيمة للمرونة ليس لكونه شيئاً مؤكداً ، وإنما هو يحوى تلك القيمة بنفس المقدار الذى يحتوى به على مخزون وافر من الاحتمالات المستقبلية للمراجعة القيّمة . وقد يصف أغلب الناس القطعة غير المنحازة بأنها أكثر ضماناً ، إذ أن احتمالية الحصول على صورة ملك أو كتابة يجب أن تكون معروفة من البداية . إذاً فهى لا تقدم أى نوع من المرونة ، بما أن نتيجة الرمية الأولى لا تدلى بأية معلومات متعلقة بنتيجة الرمية الثانية . أما العملة المنحازة ، فعلى العكس من ذلك ، تتبع استراتيجية ملاحظة نتيجة الرمية الأولى ثم تراهن ، دون الاعتماد على الخطة المبدئية التى كنت تفكر بها ، متيقناً أن الرمية الثانية سوف تكرر نفس الوجه الذى سقطت عليه الأولى . ويعنى هذا أن المرونة بتلك الطريقة ليست مرادفة لأى من الأمان أو السلامة .

تمويل ضمان المخاطر

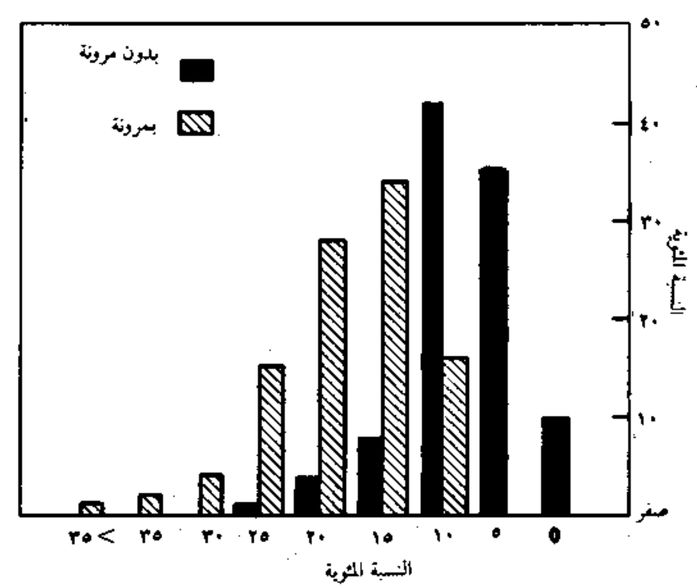
لقد كانت المرونة فى حالة العملة كاملة الانحياز تساوى ربح دولار واحد . كذلك توضح لنا تجارة تمويل ضمان المخاطر أن المرونة قد تساوى ملايين الجنيهات فى صورة أرباح حقيقية . فأى شركة من شركات تأمين مخاطر المشروعات التقليدية تتلقى الآلاف من عروض الاستثمار كل عام(*) . وتدرس الشركة عدة مئات من تلك العروض ببعض التعمق ، ثم تضمن برأس مالها عشرة منها أو أقل . ورغم كل هذا الحرص الذى يوجه للاختيار من بين تلك المشروعات ، فإن هذه القلة التى تمولها تحقق فى النهاية عوائد ربحية مخيبة للآمال فى أغلب الأحوال : فنجد أنها أصبحت قاعدة صناعية شبه مسلم بها أن ١٠ إلى ١٥٪ من مشاريع الاستثمار هى التى تحقق أرباحاً .

ولقد تعامل أصحاب المشاريع مع تلك القائمة الطويلة من حالات الخروج عن المألوف بالتوصل إلى عدد من الأساليب التى تتيح لهم ما يعرف « بقيمة المرونة » . ولعل أهم تلك الأساليب ، أنهم يعملون على انسياب رأس المال إلى نافذة جديدة للاستثمار على عدة مراحل بدلاً من وضعه فى المشروع دفعة واحدة . وترتبط كل مرحلة جديدة ببعض عناصر التطوير الهامة فى تاريخ المشروع : مثل إكمال التصميم ، وإنتاج العينة الرئيسية ، والوصول لنقطة التعادل . ورغم أن الأموال التى يتم إنفاقها تمليها عادة احتياجات الأعمال ، إلا أنها تزيد عادة من مرحلة إلى أخرى إذا واظب ممول الضمان على إمداد المشروع برأس المال اللازم .

ويعد الالتزام المرحلى لرأس المال فى غاية الأهمية لأصحاب رؤوس الأموال لنفس السبب تقريباً ، ذلك السبب الذى جعل من إمكانية معرفة نتيجة الرمية الثانية كما فى مثال « رمى العملة » . فالالتزام المقسم إلى مراحل يتيح لصاحب رأس المال أن يقرر ما إذا كان يتعين عليه أن يضيف مزيداً من الأموال أم يسحب جزءاً منها بعد أن زادت معلوماته عن مدى إنتاجية المشروع وجدواه والربح الذى



الشكل ٦ - ٢ : العوائد المقدرة من تمويل رأس المال



المصدر : هيوارد ستيفنسون ، دانييل موزيكا وجيفرى تيمونز (١٩٨٧) .

يمكن أن يحققه . وقد قام « ستيفنسون » وزميلاه « موزيكا وتيمونز » (١٩٨٧) بتوضيح هذا الاختلاف الذى يمكن أن يتحقق بذلك فى سياق مجموعة استثمارات فى ضمان المخاطر على مرحلتين . ويلخص الشكل (٦ - ٢) تلك النتائج بالنسبة لقيمة قياسية نموذجية ، توصلوا إليها بشأن إمكانية تكييف الاستثمار فى المرحلة الثانية على أساس المعلومات المستقاة خلال المرحلة الأولى . وينبغى أن نلاحظ أن الاستنتاج الجدير بالتصديق هو أن الاستثمار فى ضمان المخاطر لا يمكن أن يبقى على قيد الحياة بدون عامل المرونة .

كما أن الالتزام الاستثمارى المرحلى يستمد قيمته بالنسبة لأصحاب رؤوس الأموال لأنه يحافظ على إمكانية التخلى عن المشروع الاستثمارى . ففى حين يمكن

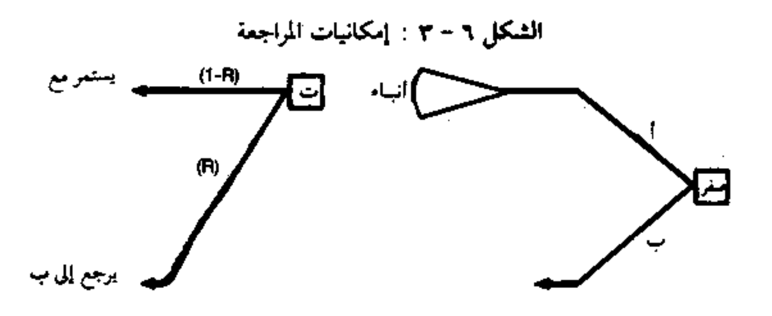
للأنباء الطيبة عن المشروع أن تحسن بصورة واضحة من القيمة المتوقعة لرأس المال التى يخصصها المستثمر لذلك المشروع ، فإنه فى حالة استقبال أنباء غير طيبة تصبح المرونة حينئذ ذات قيمة . ذلك لأن هذه المعلومات لو لم تكن سيئة فليس هناك من سبب يدعو لمراجعة الدعم الذى يتلقاه المشروع . وهكذا تنتفى قيمة الالتزام المرحلى فى مواجهة الالتزام الكامل دفعة واحدة .

إضفاء الصفة الرسمية

لقد تمت مناقشة موضوع المرونة حتى الآن فى شكل أمثلة خاصة . وحان الوقت لتحديد الصفة الرسمية لهذا المفهوم . ولننظر إلى الخيار الذى تـم على مرحلتين باعـتباره موازياً للتركيبة التى أوردناهـا فى المثالين السابقين والذى يوضـحه الشكل (٦ - ٣)[٦] . فلدينا خياران استراتيجيان (أ) ، (ب) . وعملية الاختيار الأولى بينهـما قد تمت عنـد الزمن صفر . كما تم استقبال أثر ذلك الاختيار عند الزمن (ت) ، بحيث يمكننا معرفة ما إذا كان ذلك الاختيار المبدئى لايزال مناسباً أم لا ؛ فإذا لم يكن كذلك ، تتم مراجعته . كيف يمكن تحويل إمكانيات المراجعة التى يقدمها الخياران على طول الطريق إلى عوامل تساهم فى التقدير المبدئى (عند الزمن صفر) لقيمتها ؟

وسوف أقوم بتقييم واحد منهما فقط حيث أن الخيار الآخر يمكن تحليله بنفس الطريقة تماماً . ما هى قيمة الخيار (أ) عند الزمن (صفر) بالنسبة للمؤسسة ؟ إن بإمكانها التمسك بالخيار (أ) على الدوام (أو على الأقل حتى تعلن إفلاسها) إذا أرادت : وهذا يمثل قيمة الخيار (أ) بدون إمكانيات مراجعته . على أن أدائه قد يكون أفضل مع وجود إمكانية تعديل المسار إذا وردت أنباء غير سارة بدرجة كافية لتتحـول من الخيار (أ) إلى (ب) ، رغم النفقات التى قد تتحملها نتيجة تغيير مسارها . هذه الإمكانية هى محور قيمة المرونة . والقيمة الإجمالية لانتقاء الخيار

الشكل ٦ - ٣ : إمكانيات المراجعة



قيمة أ عند الزمن صفر	= R ×	قيمة أ حتى الزمن (ت)	+	قيمة ب بعد الزمن (ت)	(مراجعة)
	+ (1-R) ×	قيمة أ حتى الزمن (ت)	+	قيمة أ بعد الزمن (ت)	(لا مراجعة)
= قيمة أ على الدوام	+ R ×	قيمة ب بعد الزمن (ت)	−	قيمة أ بعد الزمن (ت)	

(أ) عند الزمن (صفر) قد تم حسابها فى الشكل (٦ - ٣) . وفى كلمات ، يمكن تعريفها بأنها تساوى قيمة الخيار (أ) على الدوام + احتمالية المراجعة مضروبة × القيمة المتوقعة للمراجعة إذا تحققت تلك الإمكانية . ويفترض الحد الأول ، وهو قيمة الخيار (أ) على الدوام ، أنه لا وجود للمراجعة وبالتالى فهو يمثل قياس القيمة المتوقعة فى ظل افتراضات بمجموعة تحليلات اتخاذ الأوضاع ، والقدرة على المواصلة . فى حين يمثل الحد الثانى ، على العكس من ذلك ، قيمة ما فقط عند حدوث مراجعة وبالتالى يمكن اعتباره مقياساً لقيمة المرونة . وتشير المعادلة المذكورة فى الشكل (٦ - ٣) إلى أن هذين المقياسين يمكن إضافتهما إلى بعضهما للحصول على القيمة الإجمالية المتوقعة لكل خيار استراتيجى .

وتتضمن تلك المعادلة اعتبارين جديرين بالذكر . الاعتبار الأول ، هو أن

تركيب تلك المعادلة يتجاوز الافتراض بوجود أى سلوك خاص تجاه المخاطرة . وهذا أمر مفيد نظراً للخلاف حول مدى حب رجال الإدارة أو خوفهم من عنصر المخاطرة . ولنعقد مقارنة ، على سبيل المثال ، بين سلوك اثنين من الاقتصاديين البارزين فى هذا الموضوع . ففى حين نظر « جون مينارد كينز » إلى كل عمليات الاستثمار تقريباً باعتبارها شاهداً على روح المغامرة التى تكتنف رجال الإدارة ، فإن « جون هيكس » أحد تلاميذه ، قد تبنى الرأى القائل أن رجال الإدارة بصفة عامة يفضلون الحياة الهادئة . ويبقى هناك رأى أخير وإحساس قوى بأن الأمر لا يعدو خلافات فى وجهات النظر بين هؤلاء الاقتصاديين البارزين أكثر مما هو نماذج واسعة الانتشار بين رجال الإدارة .

والاعتبار الثانى ، هو أن تلك المعادلة تتضمن رأياً مفاده أن المرونة تعد مصدراً مستقلاً للقيمة وليست مجرد سدادة حوض . هذه القيمة الموجبة ، كما نلاحظ فى مثال استثمار رأس المال فى ضمان المخاطر ، تعتمد على إمكانية الاعتذار عن الخيار الأولى بنفس القدر الذى يود المرء التراجع عنه . فليست الفكرة أن الأخبار السيئة هى أخبار طيبة . بل على العكس ، على افتراض حتمية حدوث أخطاء مع وجود درجة من المرونة ، يجعل وجود الأخبار السيئة أفضل من عدم وجود أنباء على الإطلاق . وهذا الرأى يتفق تماماً مع ميل رجال الإدارة الثابت إلى التركيز على الجوانب السيئة من البدائل عند دراسة الأشياء المجهولة [٧] .

يجب أن يحقق تحليل المرونة التكامل مع تحليلات اتخاذ الأوضاع والقدرة على المواصلة

تتضمن معادلة التقييم أيضاً إمكانية إضافة أهمية المرونة لمجموع قيمتى القدرة على المواصلة واتخاذ الأوضاع (المتوقع) وذلك للحصول على تقدير قيمة إجمالية للخيار

الاستراتيجى . وقد تسبب بساطة الشكل التى قدمنا بها المعادلة الاعتقاد بأن الحصول على نتيجة تلك المسألة أسهل مما هو فى الواقع ، وأنه يستحق المناقشة بتفصيل أكثر وبشكل مصور . ويتعهد هذا الجزء بالمهمة الأولى فى حين يتولى الجزء التالى أمر المهمة الثانية .

التسليم بالأمور غير المؤكدة

يتعين أن يعترف أى تحليل بوجود الأمور غير المؤكدة ، وأن يقر بها صراحة ودون مواربة . وقد تبدو تلك النقطة من الوضوح بحيث لا تحتاج إلى إعادة تأكيد ، خاصة إذا علمنا أن أغلب الشركات الأمريكية الكبرى تزعم فى خطتها أنها تسمح بمساحة للأمور غير المؤكدة ، عند انتقائها للخيارات التى تتبعها[٨] . كما تزعم نفس الخطط أيضاً أن هذه المساحة المزعومة تتضمن فى أغلب الظن تنبؤات أحادية الوجه . وتعد حالتى « دى بون » و « كوكا كولا » مثالين لذلك . وحتى عندما يتم وضع عدة نتائج محتملة فى الاعتبار ، فإنها عادة لا تتكامل داخل عملية الاختيار . وتزداد تلك المشكلة حدة بصفة خاصة بالنسبة للاختيارات الاستراتيجية .

والميل للإقلال من شأن الأمور غير المؤكدة ليس مجرد مصادفة . بل هو يعكس فى جزء منه ، الثقة الزائدة للأشخاص فى توقعاتهم للمستقبل[٩] . كما أنه يحتوى أيضاً على عنصر الإقناع الذى أثاره « سافاج » (١٩٧١ ، ص ٧٩٩) بصورة جيدة حقاً :

> تميل الاختبارات المعتادة والعادات اللغوية لثقافتنا إلى . . . تشجيع رذيلتى الفعل والقول ، ليس فحسب بما يفيد يقيننا بينما نحن متأكدون إلى حد ما ، وإنما نشجع أيضاً الفعل والقول بما يفيد أن الآراء التى تواجهنا عديمة القيمة ، فى حين أنها فقط ليست فى منتهى القوة .

وبرغم المنغصات النفسية التى يحدثها ذلك الأمر ، إلا أنه لا مناص من الاعتراف والإقرار الصريح بوجود الأمور غير المؤكدة . لذا فلن نجنى شيئاً من وراء خداع أنفسنا بشأن الاحتمالات إلا مجرد إحساس خادع بالأمان .

وضع السيناريوهات

مع التسليم بوجود أمثلة تشبه لعبة رمى العملة ، فإن الاختيار الاستراتيجى عادة ما يحوى عدداً لا نهائياً من النتائج المحتملة . ومن المفيد أن نقوم ببلورة هذه الاحتمالات فى شكل سيناريوهات ، أى عدد محدود من صور المستقبل الممكنة يتم اختيارها بحيث تتباين بشكل يثير الاهتمام . ويسمح الشكل البللورى ذو الحبيبات السميكة للسيناريو بالنظر العميق فى احتمالات المراجعة بطريقة تجعل من الصعب ، إن لم يكن من المستحيل ، تحقيق ذلك الهدف من خلال شكل ذى حبيبات دقيقة لاحتمالات المستقبل (كما يحدث عادة فى رموز الكمبيوتر) . بالإضافة إلى ذلك ، يقول المتعاطفون مع هذا الاتجاه بأن صلابة الأساس الذى تبنى عليه السيناريوهات ، توسع من مسألة النظر فى الأمور غير المؤكدة ، عن طريق توسيع الأفق والتركيز العقلى[١٠] .

والسيناريوهات المنتقاة من سلسلة الاحتمالات المتصلة يجب أن تغطى خاصيتين أساسيتين . أولاً ، يجب أن تكون ممكنة الحدوث ، بل شديدة التميز . أو بتحديد أكثر ، يجب أن تكون متنوعة بالفعل بحيث لا تتكرر نتائج خيار ما عبر السيناريوهات الأخرى . ثانياً ، يجب أن يحمل كل سيناريو فى طياته توافقاً داخلياً . وقد اقترح « شوميكر » (١٩٩١) مؤخراً عدداً من الاختبارات التى تفيد فى هذا الخصوص : وتقيس تلك الاختبارات مدى التوافق مع الاتجاهات السائدة ، حسب كيفية حل مشاكل الأمور غير المؤكدة المرتبطة ببعضها ، ومع ميول أولئك الذين يحتلون وضعاً يمكنهم من خلاله التأثير على النتيجة النهائية .

وفى تطبيق مشـوق حقـاً ، يستخدم بورتر (١٩٨٥ ، الفصل ١٣) اختبارات مشابهة لبناء سيناريوهات البناء المستقبلى لصناعة المناشير ذات السلسلة .

وعلى الرغم من أن خلق المستقبل للمرء ليس أمراً هيناً على الإطلاق ، فإن منطق وضع السيناريو يعد معتدل الاستقامة . فعليك أن تحدد الأمور غير المؤكدة الرئيسية والتى تحدد بدورها الجاذبية النسبية تجاه الخيارات الاستراتيجية التى يتم بحثها . ثم اجمع هذه الأمور غير المؤكدة فى طرق متباينة تكفى لأن يميل كل منها فى اتجـاه خيارات مختلفـة ، ثم اختـبر السيناريوهات الناشئة من أجل تواصلها الـداخلى . أعد تلك العملية ، حتى تحصل على عدد قليل من السيناريوهات (عادة اثنين أو أربعة) التى تحصر الأمور غير المؤكدة الممكنة وتستوفى متطلبات التـوافق الـداخـلى . وفى الحالات الخاصة التى يبدأ فيها بعضهم بالتركيز على سيناريوهات النجاح المتجانسة مع مسارات العمل التى يفضلونها ، وهذا يتضمن مواجهتهم بسينـاريوهـات فاشلة مبنية على حلول غير مرضية أكثر منها مرضية للمسائل غير المؤكدة الرئيسية . ولعل وجود محامى الشيطان ضمن مجموعة أداء التحليل يكون مفيداً فى هذا الصدد كما ورد فى بعض الحالات[١١] .

تحليل مسألتى اتخاذ الأوضاع و القدرة على المواصلة

بعد أن قمنا ببناء السيناريوهات ، تجىء الخطوة التالية وهى تحليل ما يتضمنه كل سيناريو من حيث قيمة مجموع الأوضاع + القدرة على المواصلة لكل خيار . كما أنه من المفيد أيضاً ، فى هذا الصدد ، أن نحسب حساباً للطرق التى قد يؤثر بها انتقاء المؤسسة لخيار ما على احتمالية حدوث سيناريوهات مختلفة . وهدف كل ذلك هو تقييم الحـد الأول على الجـانب الأيمن من المعـادلة التى أوردناها فى الجزء السابق ، وهو بالتحديد قيمة الخيار الاستراتيجى الصامد إلى الأبد .

والحـد الأول لتلك المعـادلـة يعـد توقعاً « غير مشروط » من حيث أنه من

المفترض أن يأخذ قيمة وسطى ما بين النتائج السارة وغير السارة . وتضمن الخطوة التى نحن بصددها عملية تشكيل للتوقعات المشروطة من حيث أنها تعتمد على حدوث سيناريوهات معينة ، وهى تلك التوقعات التى يجب بالتالى أن يتم تقدير وزنها بواسطة الاحتمالات ثم يتم جمعها معاً ليكون الناتج هو التوقعات غير المشروطة . وهذا التقدير المكون من خطوتين يعد مفيداً بالفعل نظراً لأن الغالبية تفضل عادة صياغة توقعات مشروطة لكونها أيسر من صياغة التوقعات غير المشروطة [١٢] .

وحيث أنه من المتاح غالباً تعديل الخيارات الاستراتيجية بل ومراجعتها أيضاً ، وحيث أن تحليل المرونة يتعامل مع إمكانيات المراجعة فحسب ، وجدنا أن هذا هو المكان المناسب أيضاً للتفكير بشأن كيفية تعديل كل خيار حسب السيناريوهات غير المرغوب فيها دون أن تحدث له مراجعة . إن خاصية « القابلية للتعديل والتوفيق » للخيار الاستراتيجى تساعد على ضمان قيمة مجموع اتخاذ الأوضاع + القدرة على المواصلة الخاصة بذلك الخيار . غير أن هذا الضمان يعد مكلفاً ولا يقدم سوى حماية محدودة . وسوف نصور تلك النقطة الأخيرة من خلال القصة الحزينة لمصنع الجرارات الذى تكلف بليون دولار والذى أنشأه « دير » فى « وترلو » بولاية « أيووا » الأمريكية عام ١٩٨١ . لقد كانت النفقات المرتفعة لرأس المال تعكس التقنية الآلية الموسعة التى كان أحد أهدافها تسهيل عملية التكيف مع التغييرات التى تحدث فى تنويع الطلب على أنواع الجرارات . ثم اتضح بعد ذلك الشرك الذى وقعت فيه تلك الآلات ذات التصميم المتكامل والمزود بإمكانيات الإنسان الآلى عندما أخذ الطلب على الجرارات فى التراجع . ولم يكن ممكناً إغلاق المصنع الجديد على أجزاء ، وهكذا تعين على « دير » أن يستمر فى تشغيله ولكن بمعدلات استخدام آلات منخفضة تصل إلى حوالى ١٠٪ من طاقة المصنع ، وإن كان قد التزم بنفقات العمالة والطاقة اللازمة للحفاظ على سير عملية التشغيل بالكامل . وهكذا تحول « مصنع المستقبل » الذى كان من

المفروض أن يكون مستعداً لإجراء التعديلات الطفيفة كلما احتاج الأمر ، أصبح غير قادر على التلاؤم حتى مع التغييرات الكبرى[١٣] .

تحليل مسألة المرونة

وتتضمن الخطوة الأخيرة فى التحليل النظر إلى احتمالات المراجعة . فالعدد اللانهائى من النقاط التى تظهر حين يتعين علينا مراجعة الخيار الاستراتيجى ، يرغمنا على التركيز على النقاط التى يتوقع عندها ظهور أنباء هامة أو قفزات فى مستوى الالتزام رهن التخطيط . وتظهر الأهمية الخاصة لاحتمالات المراجعة بجوار تلك النقاط نظراً لتطور المعلومات فى الحالة الأولى ، ونظراً لانعدام المرونة تقريباً فى الحالة الثانية . ويعرف مستثمرو ضمان مخاطر المشروعات ذلك عندما يحددون المراحل التى يحددون من خلالها الالتزام بالتمويل (أو قطعه) لضمان المشروع وذلك حسب التطورات الهامة فى تاريخ ذلك المشروع .

ويمكن تقييم إمكانيات المراجعة التى يتيحها خيار معين عند نقطة معينة بعمل تقدير للمعلومات الإضافية حول الخيار الذى قد يكون متاحاً عند الوصول لتلك النقطة ، ومدى فائدة إدخال المعلومات الإضافية داخل الخيار حين يتأرجح بين الاستمرار والمراجعة . وعندما يتعين علينا النظر فى عدة نقاط محتملة للمراجعة ، كما هو الحال فى الخيارات الخاصة بالاستثمار على مراحل ، فإن التقييم يجب أن يسير فى اتجاه معاكس للزمن . ولننظر ، كمثال حى ، إلى استثمار رأس المال فى ضمان المخاطر على ثلاث مراحل . فالنظرية تأمرنا بالبدء فى توضيح ما يتعين على المستثمر أن يفعله فى المرحلة الثالثة ، ويتوقف ذلك على المعلومات التى يحتمل أن تتوفر له إذا وصل لتلك المرحلة . ثم تدخل النتائج المتوقعة من المرحلة الثالثة فى تحليل المسألة الخاصة بالمرحلة الثانية ، وهلم جرا . على أننا يجب أن نتوخى الحرص عند ربط سلسلة طويلة من المسائل من ذلك النوع . وكما

توضح « الإيكونوميست » (عدد ٣٠ سبتمبر ، ١٩٨٩ ، ص ٧٦) هذا بقولها : « إن المضى قدما فى مشروع ما يحقق خسائر فى مرحلته الأولى على أمل الحصول على أرباح خرافية فى مرحلته الرابعة بعد ٤ سنوات يمثل نوعاً من المخاطرة ، قليل من الشركات هى التى يمكن أن تقدم عليها ــ بغض النظر عن المستوى الأكاديمى لرجال إدارتها عندما كانوا طلبة فى كلية إدارة الأعمال ! » .

وبدلاً من محاولة تخمين قيمة المرونة التى يقدمها خيار ما مباشرة نجد أنه فى بعض الأحيان يكون مفيداً أن نفكر فيه باعتباره قيمة سالبة للالتزام الذى يتضمنه الانتقاء المبدئى لذلك الخيار . وهنا نجد ما تضمنه الفصل الثانى من تحديد عام لمواصفات الالتزام وقد ظهر مرة أخرى بين أيدينا : وهو يذكرنا بأن قيمة المرونة تنقص ليس فقط بسبب تجميد رأس المال وإنما أيضاً نتيجة الإغلاق الاضطرارى ، وأيضاً ما يحدث فى تأخيرات التنفيذ والعطالة . وينبغى ملاحظة أن هذه الحقيقة تناقض الفكرة البسيطة ، والمبنية على أساس اعتبارات تجميد رأس المال وحده ، والتى تقضى بأن الاستثمار دائمـاً ما يخفض من درجة المرونة فى حين أن عدم الاستثمار يحافظ عليها دائماً . ويحتوى الجزء التالى على مثال يعد فيه الاستثمار المستمر خياراً أكثر وليس أقل مرونة .

فى إمكاننا تصوير إجراءات التكامل

المثال الذى سوف أستعين به لتصوير كيف يمكن لاعتبارات الأوضاع والقدرة على المواصلة والمرونة أن تتكامل مبنى على أساس مهمة استشارية كلفت بها . وكان عميلى يمتلك طاقة فائضة لإنتاج مادة كيميائية سوف أشير إليها باسم « كريبتون » ، وكان يبحث عن منافذ تسويقية جديدة . وقد أشارت البحوث المعملية بأن هذا « الكريبتون » يمكن استخدامه لتحسين التركيبة الكيميائية

لبعض المذيبات الصناعية . وقد كلفت مجموعة من الأفراد بدراسة تلك الخاصية بتفصيل أدق .

وقد توصلت مجموعة البحث إلى استنتاج مؤداه أن المذيبات التى يدخل فيها مركب « الكريبتون » يمكنها أن تتجنب الإضرار بالبيئة وما يصحب هذا الضرر من نفقات أخرى نتيجة استخدام مذيبات عادية كما أنها تقل قليلاً عن المذيبات العادية فى تكاليف الإنتاج . كما ذكرت المجموعة أيضاً أن الميزة التنافسية المبنية على أساس استخدام « الكريبتون » يمكن الحفاظ على بقائها إلى درجة كبيرة . فقد كانت الشركة هى المنتج الوحيد لمادة الكريبتون وسوف تحتفظ بوضعها الاحتكارى لمدة لا تقل عن ست سنوات أخرى ، حتى تنتهى مدة حماية براءة اختراعها لتركيب هذه المادة الكيميائية . وبعدها ينتظر أن يكون غزو المنافسين لهذه السوق محدوداً بسبب المزايا المتعددة التى سوف تكون الشركة قد احتفظت بها نتيجة التحرك المبكر .

ونتيجة لذلك ، تم تكوين فريق عمل إدارى يعمل متفرغاً لهذا المشروع ، وذلك من أجل أن يضعوا سوياً خطة لاستغلال هذه الفرصة الاستثمارية فى صناعة المذيبات . وقد أخذ الفريق على عاتقه مهمة تقييم مستقبل الميزة التنافسية للكريبتون فى كل قطاع وحدد كيفية استغلال هذا المستقبل على النحو الأمثل . وبعد أن تم وضع مجموعات الهامش الربحى / حجم الإنتاج فى الاعتبار بحيث تكون واقعية وممكن تحقيقها ، توصل الفريق إلى استنتاج مؤداه أن هذا النشاط التجارى يمكنه فى حالة طرحه فى الأسواق بعد إضافة هامش ربح مرتفع ومتاح نظرياً لمادة الكريبتون (وذلك فى القطاعات التى يمتلك فيها ميزة ما) ، أن يحقق قيمة أكبر من تلك التى يحققها « تسعير القيمة » وتحديد حجم الإنتاج . كما استنتج الفريق أيضاً أن التركيز يجب أن يكون موجهاً نحو بيع المذيبات التى يدخل الكريبتون فى تركيبها وليس موجهاً نحو بيع الكريبتون وحده ، وذلك لسببين . الأول ، أن موزعى المذيبات المستقلين قد تواجههم صعوبة فى تحقيق الاستثمار

اللازم لإثبات فاعلية التقنية الجديدة وفى توزيع المعلومات حول أدائها ، ناهيك عن التغلب على النفقات التى يتحملها المشترون الذين يتحولون للمنتج الجديد . والسبب الثانى ، أن غياب التكامل الأمامى سوف يتسبب فى حدوث فارق سعرى كبير بين القطاعات التى يتميز فيها كريبتون بقيمة مرتفعة وبين تلك التى لا يحقق فيها ميزة ملموسة .

ولقد ترجمت الخطة التجارية التى وضعها ذلك الفريق تلك الاستنتاجات حول مسائل حجم الإنتاج ، والتكاليف ، والأسعار فى أول تحليل واضح حول اقتصاديات العمل التجارى المقترح . وكان التنبؤ الذى بنى عليه العمل أن « العائد من الاستثمار » (ROI) سوف يتجاوز ٧٠٪ فى السنة الخامسة . كما ذكرت الخطة أيضاً نتائج عدة اختبارات حول حساسية ذلك التنبؤ للتكاليف الأعلى والأسعار الأقل مما تم افتراضه فى التنبؤ المبدئى . وقد خفضت تلك الاختبارات التنبؤ حول عائد الاستثمار بنسبة تتراوح بين ثلاث إلى خمسة عشر نقطة مئوية . وكان لتلك العوامل تأثير مثبط يفوق ذلك ، لو أنها أخذت سوياً ، ولكن لمستوى تبدو فيه متماسكة بالكاد . وهكذا تمت الموافقة على تمويل هذا العمل التجارى المقترح .

وفى خلال السنة الأولى ، أصبح من الواضح أن النجاح لن يتحقق سريعاً كما ذكر التنبؤ فى الخطة الأصلية . وبدا أن العقبات الفنية يمكن أن تحد من حجم المبيعات فى ذلك العام بحيث لا تزيد عن مجرد جزء فى المستوى الذى ذكر فى التنبؤ المبدئى . غير أن الفريق الإدارى الذى تولى المشروع كان واثقاً من أن تلك المشاكل شىء مؤقت سيزول سريعاً . وكانت الخطة التالية التى أعدها الفريق بحلول منتصف العام تتنبأ بأن حجم المبيعات سوف يعود إلى مساره الصحيح بحلول العام الثالث . ونتيجة لذلك ، لم تطرح مجموعة التقديرات التى تم مراجعتها أسئلة حول الجاذبية الاقتصادية للاستمرار فى التمويل .

وفى العام التالى ، أصبح واضحاً أن المشاكل الفنية أخطر بكثير مما توقعه

الفريق فى البداية . والحقيقة أنه لم يتم بيع أى مذيبات فى السنة الأولى ، وبدت مبيعات العام الثانى كما لو كانت أقل من عشر المستوى الذى ورد فى التنبؤ المبدئى للعام الأول . ولذلك قام فريق العمل بتخفيض تنبؤاته بشأن الحجم إلى ثلاثة أرباع الرقم المتوقع للسنة الثالثة ، وإلى النصف على المدى الطويل . كما تنبأ أيضاً بأن هذا النشاط التجارى سوف يتمكن من تحقيق صافى ربح إيجابى رغم انخفاض حجم المبيعات . ولقد كانت اللجنة المكلفة بمتابعة الأنشطة التجارية غير متأكدة تماماً من تلك التنبؤات ومن ثم أوصت بمراجعة شاملة . وكنت ضمن من استدعتهم لتقديم العون .

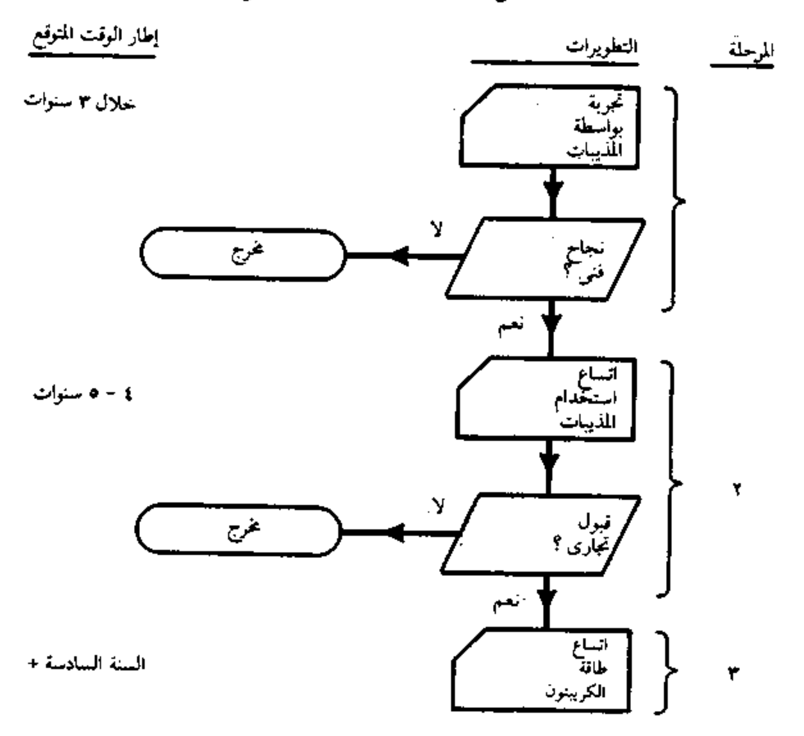
وعندما طالعت التحليل الذى قام به فريق العمل حول ذلك النشاط ، كان أخطر ما أفزعنى حقاً هو تركيزهم حول نتيجة واحدة تتعلق بالنجاح الفنى التقنى ، وبالقبول التجارى . فلقد كان ذلك النشاط التجارى حديث النشأة يحاول جاهداً التوصل لمنتج جديد بهدف دخول سوق جديدة . والأغلبية الكاسحة من تلك المحاولات عادة ما تفشل . غير أن التحليل قد تجاهل هذه الاحتمالية بالفعل . فقد أقنع الفريق نفسه بأن النشاط التجارى الجديد يعد فكرة طيبة بحق ، وهكذا حاول أن يصنع أفضل صورة ممكنة له بأن تجاهل إمكانية الفشل . وكان لهذا أبلغ الضرر تجاه مصداقيته . ولقد فقدت لجنة متابعة المشاريع حديثة التكوين الثقة فى الأرقام التى أوردها الفريق فى تحليله والتى فشل فى تحقيقها ، وأعلنت أن أية مفاجآت مستقبلية يحتمل أن تكون ذات تأثير سلبى وبالتالى بدأت فى التفكير جدياً فى قطع تلك السلسلة من الخسائر . وكان الأسلوب الوحيد المتاح لإعادة بناء جسر الثقة يلوح من خلال إعطاء الأمور غير المؤكدة التى تأتى بعكس المتوقع ، حقها من الاهتمام .

وكان الفريق يظن بأنه قد عمل حسابات بالفعل الأمور غير المؤكدة المخالفة للمتوقع عند إجرائه لاختبارات الحساسية . وكان العيب فى تلك الاختبارات يكمن فى أنها لم تسبر غور سيناريو النجاح الأساسى إلا بطريقة سطحية تماماً ،

حتى لا يؤثر على ترتيب هذين الخيارين ، تمويل المشروع والتخلى عن المشروع . وحتى نرغمهم على أن يضعوا فى اعتبارهم تماماً إمكانية اعتبار تمويل المشروع بمثابة السير فى اتجاه خاطىء ، قمنا بتكرار سيناريو فشل مبنى على أساس افتراضات متشائمة وليست متفائلة بشأن مصير الأمور غير المؤكدة التقنية والتجارية . ولقد خفض هذا السيناريو الذى أقمناه من حجم المبيعات المتوقع على المدى البعيد إلى ربع المستوى المفترض فى سيناريو النجاح (الذى قمنا بمراجعته)[١٤] . أما إعادة حسابات القيمة الواقعية الصافية مع الاستمرار فى المسار الاستثمارى المذكور فى خطة العمل وفى ظل تلك الافتراضات التى خفضت من حجم المبيعات ، فقد انتهت إلى رقم سالب ضخم . ويعنى ذلك ، أنه لو أننا كنا على يقين فى وقت ما من أن سيناريو الفشل هو الذى سوف يتحقق بالتأكيد ، فمن المنطقى فى تلك الحالة أن نتخلى فوراً عن ذلك المشروع الجديد .

وبعد الانتهاء من تقديرالتوقعات المشروطة للخيارات الاستراتيجية فى ظل افتراض استحالة التراجع ، حان الوقت لحساب إمكانيات المراجعة . ولم يكن من المحتمل فى حالة انتقاء خيار التخلى عن المشروع أن تتم مراجعته بعد ذلك نظراً لانتفاء صفة الفريق الذى يدير المشروع والشكوك التى ستتجمع فى الداخل والخارج حول قدرات الشركة ومدى التزامها داخل سوق تجارة المذيبات الكيميائية . وبدلاً منه ، تم انتقاء اختيار « الاستمرار فى التمويل » الذى يوفر قدراً كبيراً من المراجعة الممكنة (أى التراجع عن المشروع) ، وهو الخيار الذى أثبت ملائمته لتنظيم العمل حسب مراحل ثلاث نوضحها فى الشكل (٦ - ٤) . وتتضمن المرحلة الأولى للتجربة بمعناها الشامل لتركيبة المذيبات المكونة من مادة الكريبتون ، والحصول على نتائج التجارب من خلال بضعة عملاء رئيسيين ثم العمل على معالجة المشاكل التقنية التى كانت على وشك أن تظهر مجتمعة . وكان من المنتظر أن يؤدى النجاح التقنى إلى دخول المرحلة الثانية والتى تتضمن التوسع فى إنتاج المذيبات . وكان من شأن القبول الواسع الذى

الشكل ٦ - ٤ : استراتيجية التدوين



ستحظى به المذيبات المصنوعة من الكريبتون على المستوى التجارى أن يستهلك طاقة الإنتاج الفائض من الكريبتون والذى من المفترض أن تبدأ الشركة فى إنتاجه مع دخول المرحلة الثالثة ، والتى تضمنت إضافة خط إنتاج جديد للكريبتون .

ولم يكن هذا الخط الإنتاجى الجديد للكريبتون ليتمتع بأى تقدير ما لم تنجح المادة الكيميائية فى عمل ثورة داخل سوق المذيبات ، أوبمعنى آخر ، إن لم تنجح المرحلتين الأولى والثانية . وهكذا كانت إمكانية مراجعة خطط المرحلة الثالثة ذات قيمة بالفعل ، وكانت تلك القيمة متوقفة على تطور المعلومات عبر المرحلتين الأولى والثانية حول توقعات المدى الطويل للمشروع . فمع وجود المعلومات الدقيقة

المتوقعة بحلول نهاية المرحلة الثانية حول أى من السيناريوهين تجسد واقعاً ، كان من المحتم أن تنخفض احتمالية النجاح التقنى والتجارى إلى نسبة تقترب من ١٥٪ حتى تبرر استمرار التمويل ، مقارنة بمستوى الـ ٤٠٪ الذى قد يكون غير واقعى بالمرة فى حالة « عدم وجود معلومات إضافية » . وحتى فى وجود معلومات أقل دقة عند نهاية المرحلة الثانية ، فإن القيمة النابعة من ضمان الحصول على معلومات إضافية تبدو ذات أهمية كبيرة تكفى لتبرير استمرار التمويل على الأقل خلال المرحلة الأولى .

ونختتم قصة هذا المشروع بالتوصل إلى استنتاج نحاول من خلاله التأكيد على أن المرونة تشكل عنصراً يمكن الاستفادة منه بدلاً من تركه مهملاً دون اهتمام . ولقد طلب إلى فريق إدارة المشروع أن يقيم حواجزاً من الحجم وهامش الربح بحيث إذا لم يستطع تخطيها ، فإن هذا يؤدى غالباً إلى التخلى عن تمويل المشروع . وكان هذا الإجراء يعكس إحساس لجنة تقصى الحقائق بأنه من خلال تلك الجدولة للمشروعات الجديدة وتهديدها بإيقاف التمويل ما لم تحقق أهدافها ، يمكن تشجيع ليس فحسب المعلومات التى تحتوى عليها التنبؤات المقدمة إليها وإنما أيضاً تحفيز الفريق على تحقيق تلك التنبؤات . وكان إحساس اللجنة أنه بدون ذلك الإجراء تصبح عمليات تجديد الثقة بالاستثمارات من النوع الذى سنناقشه قرب نهاية الجزء التالى نوعاً من المخاطرة غير مأمون العواقب .

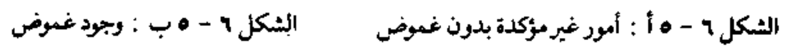
تعد المرونة ذات أهمية خاصة فى وجود الغموض وإمكانيات الاستفادة من الأخطاء

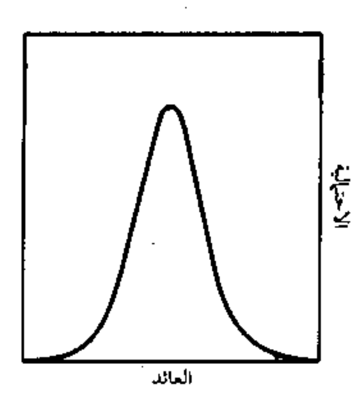
لقد أوضح لنا المثال الذى جاء بالجزء السابق ، كيف يمكن الجمع بين اعتبارات اتخاذ الأوضاع والقدرة على المواصلة والمرونة لعمل تقييم للقيمة الإجمالية

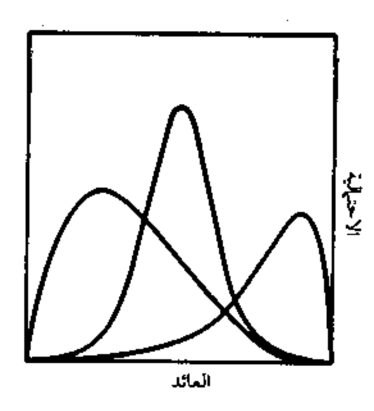
للخيارات الاستراتيجية . وهذا التجميع مع كونه متاحاً وممكناً كقاعدة عامة إلا أنه ليس من السهل إتمامه ، وذلك نظراً لأنه لا يمكن فى أغلب الأحوال تثبيت قيمة المرونة بحيث يمكن إضافتها إلى القيمة المتوقعة لمجموع مسألتى اتخاذ الأوضاع + القدرة على المواصلة . كيف إذن ، يمكن للمرء أن يسير قدما فى مثل تلك الأحوال ؟

لاحظ ، بادىء ذى بدء ، أنه لا توجد ثمة مشكلة إذ كان كل من مجموع التحليلين « اتخاذ الأوضاع + القدرة على المواصلة » و « تحليل المرونة » يميلان إلى نفس الخيار الاستراتيجى . وإنما تنشأ فى حالة التعارض بينهما ضرورة تفضيل أحدهما على الآخر . ويلقى هذا الجزء الضوء على هذه المفاضلة بتحديد الشروط التى فى ظلها تصبح المرونة التى توفرها إمكانيات المراجعة ذات قيمة بالفعل . وتحليل الموقف من حيث استيفائه لتلك الشروط يعمل على زيادة حساسية المرء تجاه كيفية عقد مقارنات قائمة على أساس تحليلى اتخاذ الأوضاع والقدرة على المواصلة بالنسبة لخيار استراتيجى معين لمعرفة هل يتم تبنيه أم استبعاده .

والحالتين اللتين تمثل فيهما المرونة قيمة خاصة هما حالتين قائمتين على أساس المعلومات وقد أوضحناهما فى مثال إلقاء العملة الذى استعرضناه آنفاً . لماذا كانت إمكانية مراجعة التسمية فى الرمية الثانية شيئاً غير ذى قيمة فى حالة العملة المحايدة ، فى حين كانت تتميز بقيمته الفعالة فى حالة العملة المنحازة ؟ السبب الأول للاختلاف هنا يعود إلى توزيع الاحتمالات للنتائج ممكنة الحدوث ، حيث كان ذلك التوزيع معروفاً فى حالة العملة المحايدة فى حين كان من المفترض أنه غامض فى حالة العملة المنحازة . فإن كانت إمكانية سقوط العملة المنحازة على الصورة أو الكتابة معروفة منذ البداية ، فليس هناك داع إذن لوجود إمكانية المراجعة أثناء تسمية كل رمية . أما السبب الثانى فيرتبط بمسألة الاستفادة والتعلم . فيمكننا أن نعرف شيئاً حول نتائج الرميات المستقبلية عن طريق ملاحظة نتيجة الرمية الأولى فى حالة العملة المنحازة وليس فى حالة إلقاء العملة المحايدة .


الشكل ٦ - ٥ أ : أمور غير مؤكدة بدون غموض
الشكل ٦ - ٥ ب : وجود غموض





ويشير مثال إلقاء العملة أيضاً إلى أن الغموض والتعلم مرتبطان بعضهما البعض . فالغموض يحد من التعلم ، أما التعلم فينقص ، بمرور الزمن ، من حجم الغموض . غير أن كلاً منهما لديه ارتباطات مختلفة عن الآخر ، وبالتالى يحتاج كل منهما إلى شرح وتحليل منفصل عن زميله .

الغمـوض

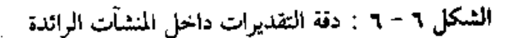
وينبغى علينا توضيح فكرة الغموض توضيحاً دقيقاً . ويصور الشكل (٦ - ٥ أ) موقفـاً يحتوى على أمور غير مؤكدة ، غير أنه لا يتسم بالغموض حول ما سوف يحدث : إذ أن توزيع الاحتمالات الخاص بالنتائج (الخاصة بالعمل) معروف مسبقاً . أما الشكل (٦ - ٥ ب) فيصور موقفاً يتسم بالغموض . لاحظ هنا أن الغموض يعنى التنوع فى المعتقدات بشأن توزيع الاحتمالات الخاص بالنتائج ، بالإضـافـة إلى تنوع المعتقدات بشأن النتائج ذاتها . ولا يعطينا الغموض جواباً شافياً بشأن إمكانية ازدياد حجم معرفتنا عن التوزيع الصحيح للاحتمالات .

ولا يخلو خيار استراتيجى تقريباً من أحد عناصر الغموض لأنه من الصعب عادة وضع عيار محدد للاحتمالات المرتبطة بذلك الخيار سواء على أساس التقدير المنطقى أو على أساس الملاحظة المتكررة . وما يعنينا بشأن تقرير ما إذا كنا نتوقع شيئاً كبيراً من وراء تحليل المرونة هو تحديد المواقف التى قد يتزايد فيها الغموض بشكل واضح . ولقد دارت أغلب تلك المواصفات المحددة حول أحد عاملين (أو أحياناً حول كليهما كما يقول « دنكان » (١٩٧٢) ، وهما « التعقيد » و « الراديكالية » .

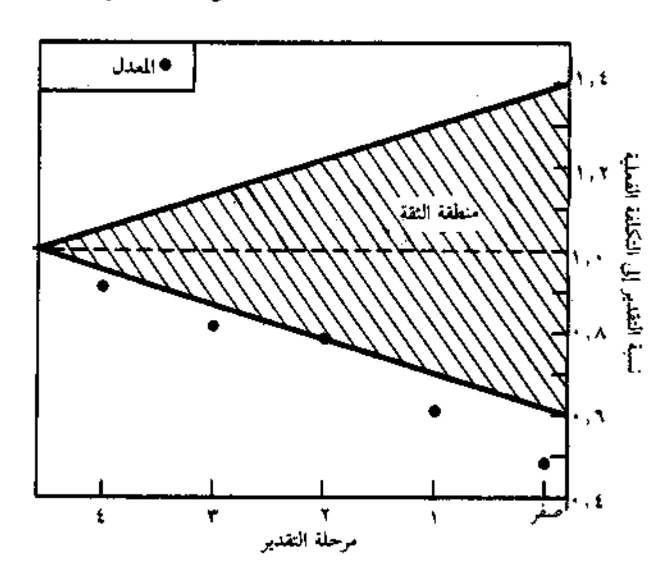
ويعرف الأمر بأنه بالغ التعقيد إذا ما كان جذب أحد خيوطه يتسبب فى حركة بقية الخيوط معه[١٥] . وقد يؤدى هذا النوع من التداخل بين التراكيب السببية إلى إثارة معوقات من العقلانية المحدودة وإلى اتساع حجم الغموض . أما « الراديكالية » فقد تعكس إما خيار يعد الأول من نوعه أو بيئة تتعرض لتغير تركيبى (غيبى وغير مؤكد) . وتعنى راديكالية موقف ما أن المعلومات المبدئية عنه كانت متسمة بالضعف إلى حد ما .

ويمكن تصوير دور كل من العاملين من خلال التقرير الذى أعدته مؤسسة « رانـد » RAND حول تكلفة رأس المال لأربع وأربعين منشأة صناعات كيماوية كانت تعتبر رائدة تقنية المعالجة الكيميائية (ميرو ، فيليبس ، مايرز ١٩٨١) . وحيث أن تلك المشروعات كانت بمثابة استثمارات ابتكارية ، والتى احتوت فى المتوسط على خمس عمليات معالجة منفصلة بتكلفة قدرها ١٧٥ مليون دولار (بأسعار دولار ١٩٨٠) ، واستغرقت سبع سنوات حتى اكتمل بناؤها ، فإن من الواضح أنها احتوت على كل من التعقيد والراديكالية . وكما قد يتوقع المرء ، فإن تكلفة رأس مالها كانت تتميز بكثير من الغموض من قبل .

ويمكن لكى نفهم ذلك أن نعقد مقارنة بين سجل الجهود الرائدة فى العينة التى استخدمتها مؤسسة « راند » وبين المشروعات الكيميائية التقليدية . ويقسم المهندسون الكيميائيون مشروعات المنشآت الكيميائية فى العادة إلى أربع مراحل تحتوى كل منها على مرحلة أو اثنتين من مراحل تقدير التكلفة : وهى البحوث



الشكل ٦ - ٦ : دقة التقديرات داخل المنشآت الرائدة



المصدر : ميرو ، فيليبس ومايرز ، ١٩٨١ .

والتطوير (لمرحلة صفر) ، وتعريف المشروع (مرحلة ١) ، المرحلة الهندسية والتصميم (مرحلة ٢ ، ٣) ثم التنفيذ الفعلى (مرحلة ٤) . كما يقر المهندسون أيضاً ، بقواعد متعارف عليها بالنسبة لـ « فاصل الثقة » فى كل مرحلة : فمثلاً ، تعطى تقديرات التكلفة بالنسبة للمرحلة صفر رقماً يدور حول نسبة ٤٠٪ من نفقات رأس المال الفعلية ، وفى المقابل نجد تقديرات المرحلة ٤ المتوقعة فى حدود ٥٪ من القيمة الفعلية . ويمكن تتبع منطقة الثقة المعتادة بالنسبة لهذه المراحل ، حيث تقع داخل المثلث المظلل بالشكل (٦ - ٦) .

ومن تتبع الشكل ، نرى أنه لو كانت تلك القواعد التى تسرى فى المشاريع المعتادة مطابقة لما سيجرى فى المنشآت الجديدة الرائدةوالتى تتميز بكم فوق العادة من التعقيد والراديكالية ، لوقعت كل النقاط البيانية لتلك المشاريع الرائدة داخل

المثلث المظلل ، وبمتوسطات تقترب من الخط المتقطع الذى ينصف المثلث . غير أن هذا لم يحدث : فلم تقع سوى قلة من النقاط البيانية بينما لم تقع أى من المتوسطات المرحلية داخل منطقة الثقة المعتادة . وبعبارة أخرى ، كان الغموض المتناهى يكتنف مسألة الخيار بين بناء منشأة كيماوية جديدة ورائدة وبين بناء منشأة تقليدية .

وهناك طريقة ثانية ، أكثر دقة لتحديد الدور الذى يلعبه التعقيد والراديكالية وهى طريقة المقارنات فى هذا الخصوص داخل عينة المنشآت الرائدة . وبعد استخدام أساليب التراجع المتعدد لكى لا تفاجأ بما لم تكن تتوقع ــ مثل البطالة المتزايدة على نحو سريع ، إعادة النظر فى اللوائح المنظمة ، أو أشياء أخرى لا يعلمها إلا الله ــ وجدت مؤسسة « راند » وباحثوها أن أغلب الاختلافات فى نوعية التقديرات فى تلك العينة متوقفة على عاملين إثنين . العامل الأول الذى ضلل المهندسين كان هو درجة التنسيق المطلوبة عند بناء كل منشأة ، والتى تم احتسابها عن طريق عدد خطوات المعالجة المتصلة والتى تتضمنها المنشأة . وتشير تلك المتطلبات من التنسيق إلى وجود التعقيد فى هذه الحالة حيث أنها تفرض إجراء تحليلات على المستويين الفردى والجماعى التفاعلى لخطوات المعالجة الكيميائية . أما العامل الثانى الذى ينقص التقديرات الهندسية فهو درجة الإبداع فى المنشأة وتقاس بمدى استخدامها لتقنية لم يثبت بعد نجاحها على المستوى التجارى . ومن الواضح أن تلك الابتكارية تمثل الراديكالية . وهكذا نجد أن هناك بعض البراهين القوية التى تدعم فكرة كون التعقيد والراديكالية تميلان لخلق كمًا يفوق المتوسط من الغموض .

الاستفادة العلمية

على الرغم من كون الغموض أمر ضرورى إلا أنه ليس كافياً وحده للتعلم

والاستفادة . إنها إمكانية تغيير الأراء التى تكمن داخل عملية التعلم التى تجعل للمرونة قيمة فعلية . وتعتمد عملية التعلم على الاستفادة من التجارب فى الوقت المناسب ، ويمكن الحصول على تلك الفائدة مجاناً (مثال : من خلال انكشاف الأحداث واطلاع الأطراف الخارجية عليها) أو من خلال تكلفة التجربة . ويقتضى الأمر لحدوث الفائدة واكتساب المعرفة وجود بعض الإمكانية للاستفادة من التجارب ذات معدل مرتفع للإشارة / الضوضاء ويفضل أن يحدث ذلك سريعاً .

والعاملان الذين يؤديان إلى التعلم وهما الاستفادة من التجارب والتوقيت المناسب ، يمكن دمجهما فى معدل يطلق عليه اسم معدل التعلم / سرعة الاستيعاب . فالمعدل الذى يمكن عنده استقبال دروس التجارب ذات الفائدة حول ما إذا كان المسار المختار للعمل هو الصحيح أم لا (معدل التعلم) ، يذهب إلى البسط . والمعدل الذى يتراكم عنده الالتزام الخاص بالمسار المختار للعمل (معدل سرعة الاستيعاب) يذهب إلى المقام . وحيث أن الأمثلة التى وردت فى هذا الفصل قد اختيرت لتصوير أهمية المرونة ، فقد تم تحليل الخيار المتبع فى كل منها تحليلاً مبدئياً حسب معدلات التعلم / سرعة الاستيعاب . ففى مثال الكريبتون ، فضل الأخذ باستمرار العمل فى المشروع الجديد وليس إيقافه نظراً لأنه قدم معدل تعلم عال (مثل أغلب المشاريع الجديدة) ولم يتطلب إلا معدل استيعاب منخفض نظراً لوجود فائض من الإنتاج لمادة الكريبتون وبكفاءة عالية .

والاستفادة العملية لا تحدث بطريقة آلية مطلقاً ، حتى ولا بالنسبة للمشاريع الجديدة التى تتسم بالمخاطرة . وتعتمد درجة حدوث التعلم على كيفية المعالجة الفعلية للخيار المتبع . وتجربة انطلاق الدليل الأسبوعى لبرامج البث التليفزيونى التى قامت بها مؤسسة « تايم » والتى لم تعش طويلاً ، لمثال إرشادى يبين لنا ذلك[١٧] . فعلى مدى خمسة أعوام ، نظرت مؤسسة « تايم » مرتين فى فكرة إصدار دليل إرشادى لقائمة برامج التليفزيون الأسبوعية ، وفى المرتين تم استبعاد

الفكرة التى كانت تقضى بأن يتم تسويق هذا الدليل جنباً إلى جنب مع أجهزة استقبال البث التليفزيونى . وكانت الفكرة بالتالى تمثل تحركاً فى مواجهة الفوضى الناشئة داخل قطاعات السوق . ولم يكن من السهل إصدار دليل خاص لكل نظام بث فى وجود المئات بل الآلاف من أنظمة البث المتنوعة التى تعمل فى مناطق ذات توقيتات مختلفة وتقدم العديد من البرامج وتبثها عبر قنوات مختلفة . غير أنه فى خريف ١٩٨١ ، تم تكليف اثنين من المتخصصين فى إدارة الأعمال من ذوى العقول المتفتحة بإعادة دراسة الفكرة . ومع علمهما بمدى التعقيد الذى تنطوى عليه ، قررا أن تكلفة البدء ستصل إلى مبلغ ١٠٠ مليون دولار (أضخم مبلغ ذكر فى تاريخ الطباعة والنشر) وحددا نسبة اختراق السوق فوصلت إلى ٦٠٪ وهى النسبة المطلوبة كى يحقق الاستثمار هدفه . ومثل هذا الرقم خمسة أضعاف أعلى معدل اختراق للسوق حققته مجلة واسعة الانتشار على الإطلاق . وبناءاً عليه ، أوصى الخبيران بأنه لو أرادت مجلة « تايم » أن تسير قدما فى مشروع « الدليل الأسبوعى للبث التليفزيونى » ، فإنه يتعين عليها أن تبدأ باختبار تسويقى مدته ستة أشهر يكلفها فقط ٩ ملايين دولار .

والعجيب فعلاً ، أن الإدارة العليا للمؤسسة قررت ، فى يناير ١٩٨٢ ، المضى قدما دون اختبار تسويقى . ولقد ضاعف من خطورة هذا الأسلوب واحتمال تعرض المؤسسة للإفلاس ، الالتزام البين بإقامة ذلك المشروع فى موقع جديد غير مترابط ، ومع مزيد من المبالغة والإسهاب حول مدى الالتزام العميق من جانب المؤسسة تجاه تلك المخاطرة . وبدأ انطلاق المشروع كما كان مخططاً فى ربيع ١٩٨٣ ، وعندما أوقف المشروع فى سبتمبر ١٩٨٣ لم يكن الدليل قد احتوى إلا أقل من ٢٠ نظام بث (من أربعة آلاف نظام بث أو يزيدون داخل الولايات المتحدة) وبتكلفة وصلت إلى ما يقرب من ٥٠ مليون دولار . وفى الأسابيع التالية فقدت أسهم مؤسسة « تايم » فى البورصة حوالى ٧٥٠ مليون دولار من قيمتها داخل السوق . ولم يكن اتخاذ مسار أكثر مرونة عن طريق إجراء تسويق تجريبى

ليحقق النجاح لمشروع الدليل الأسبوعى للبث ، وإنما كان من شأنه أن يزيد من معدل التعلم / سرعة الاستيعاب ، مما يوفر أموال مؤسسة « تايم » ويحفظ ماء وجهها .

على أن هناك أمر يدفعنا إلى الإشادة بمؤسسة « تايم » وهو تحديدها المسبق لسيناريو « إطلاق السراح بكفالة » . ويفترض هذا السيناريو مسبقاً حدوث الفشل ، ويحدد ثلاث نقاط قد يتم عند أى منها التخلى عن المشروع ، كما قدرت الخسائر المترتبة على صرف النظر عن المشروع بمقدار : ١٠ مليون دولار فى يناير ١٩٨٣ و ٣٨ مليون دولار فى يونيو و ٥٩ مليون دولار مع نهاية العام . وبرغم ورود الأنباء المخيبة للآمال حول تلك المخاطرة الاستثمارية ، فإن المؤسسة مرت على نقطتى التفتيش الأوليين دون أن تلجأ إلى ترك المشروع . غير أن « تايم » أوقفت سريان التيار إلى المشروع بالفعل قبل عبور نقطة التفتيش الثالثة ــ وكل ذلك برغم أن السيناريو الأساسى للمشروع قد حدد لبرنامج الاستثمار فى إصدار « الدليل الأسبوعى للبث » إطاراً زمنياً يبلغ خمسة سنوات ، وكان هذا البرنامج يتطلب سيولة نقدية تبلغ ١٠٠ مليون دولار قبل أن يبدأ فى إدرار أية عوائد ربحية . ويعد هذا من قبيل المعالجة التى لا بأس بها لموقف إدارى عصيب إذا كان هناك من يؤمن بأن المؤسسات تقع عادة فى شراك من المسارات التى تحقق الخسائر ، بل وتنفق عليها فى حالة الفشل ما يزيد على الميزانية المقررة لها أصلاً فى سيناريوهات النجاح [١٨] . وربما لو كانت مؤسسة « تايم » قد أولت من قبل اهتماماً خاصاً لاحتمالات مراجعة خيار « البدء فى إصدار دليل البث الأسبوعى دون عمل تسويق تجريبى » ، لكان ذلك عوناً لها على الإقلال من حجم خسائرها .

إن هذا المثال ليدعم النقطة التى ذكرناها آنفاً فى هذا الفصل ، فى سياق الحديث عن الدراسة التى أجريت حول مادة الكريبتون : إن الاهتمام المسبق بالمرونة لا يعيننا فقط على تحليل الخيارات الاستراتيجية ، وإنما يساعد أيضاً على تطبيق هذا الخيار الذى تم انتقاؤه ، حيث أنه يزيد من احتمال الاستفادة من

إمكـانيات المـراجعة التى يتيحها ذلك الخيار . ويشير مثال « الدليل الأسبوعى للبث التليفـزيونى » أيضـاً إلى أنه يمكن لتحليل المرونة أن يساعد بالفعل على تطبيق الخيار حتى إذا كان ذلك الخيار غير مرن بالمقارنة بالبدائل الأخرى . وأخيراً فإن هذا المثـال يذكـرنـا ، مع الأمثلة العـديدة الأخـرى التى قدمناها فى هذا الكتاب ، بأنه توجد دائماً مساحة للخطأ فى كيفية ترتيب الخيارات الاستراتيجية بواسطة التحليل . ومجاراة مثل هذا الخطأ هو الموضوع الرئيسى للفصل التالى .

المـوجــز

وتعد الأمور غير المؤكدة متوطنة فى الخيارات الاستراتيجية . ويمكن استعمال تحليلى اتخاذ الأوضاع والقدرة على المواصلة لتقدير وتخمين القيمة المتوقعة لخيار استراتيجى ما بافتراض انعدام خط التراجع . على أن هذا الفرض القاسى يبدو فى حاجة إلى شىء من التهوين ، حيث تمثل إمكانيات التراجع مصدراً مستقلاً للقيمة . وهكذا نجد أن قيمة المرونة الكامنة بالخيارات الاستراتيجية يمكن أن تضاف بالفعل إلى القيمة المتوقعة لمجموع قيمتى اتخاذ الأوضاع ــ والقدرة على المواصلة ، وذلك لكى نحصل فى النهاية على تقدير لإجمالى قيمة خيار استراتيجى معين . وتتسم المرونة بأهمية خاصة عند وجود قدر لا بأس به من الغموض وإمكانية التعلم الفعال لأهمية التكلفة .

٧

الحكم على الأمور : والتأقلم مع الخطأ

إن التساؤل عن مصادر معرفتنا . . . طالما كان يتردد من منطلق ما هى أفضل مصادر هذه المعرفة ـ ما هى أكثرها وفاء بالغرض والتى لن تقودنا إلى الوقوع فى الخطأ والتى يمكننا ـ بل يجب علينا ـ الرجوع إليها فى حالة الشك باعتبارها الحكم الأخير؟ وإنى أميل للافتراض ، بدلاً من ذلك ، بأن هذه المصادر المثالية لا وجود لها ـ أى لا يمكن الاعتماد إلا على القواعد المثالية ـ أما جميع « المصادر » فإنها يمكن أن تقودنا إلى الخطأ أحياناً .

ـ كارل بوبر ، فى كتابه *التخمين والتفنيد*

لقد بحثت الأبواب الثلاثة السابقة من هذا الكتاب إجراءات التقييم الشاملة للخيارات الاستراتيجية . ومن الضرورى أيضاً أن يؤخذ فى الاعتبار احتمال حدوث خطأ فى التقييم . وبعض هذا الخطأ يمكن تجنبه باختبار النتائج المختلفة التى تنبثق من تحليل مدى قوة الإيمان بالمبادىء السابقة من حيث اتخاذ الأوضاع

والقدرة على المواصلة والمرونة ، أو بادماج جميع هذه العوامل فى التحليل . وللخطأ أيضاً عامل لا يستهان به والذى يلزم المؤسسة باتخاذ قرار بالمفاضلة بين الالتزام وبين كثير من الأمور الصعبة أو غيرها من الالتزامات السهلة . وهذا الباب سوف يتعمق فى موضوع احتمال الخطأ وتأثيراته .

أخطاء التحليل إما أن تقع بحسن نية أو نتيجة لانحرافات متعمدة

توجد دائماً احتمالات الخطأ أثناء تنفيذ أى إجراء تحليلى . ولا يستثنى من ذلك ، التحليل الخاص باتخاذ أوضاع معينة أو القدرة على المواصلة أو المرونة . وإن الأخطاء التى تتسرب إليه يمكن أن تقسم إلى أخطاء وانحرافات .

أما الأخطاء فإنه من الصعب التعميم بشأنها بسبب طبيعتها الفجائية والمختلفة . وسوف أذكر نوعين من الأخطاء لعلاقتهما الخاصة بالإطار التحليلى الموضح فى الأبواب الثلاثة السابقة . الأول ، أن التحليلات الاستراتيجية تركز على الاعتبارات الخاصة باتخاذ الأوضاع على حساب تلك الخاصة بالقدرة على المواصلة والمرونة . ومن المحتمل أن يكون ذلك راجعاً إلى مدى التبسيط الذى نحصل عليه من الافتراضات التى يتأسس عليها تحليل اتخاذ الأوضاع وهى عدم حدوث أى ردود فعل مهما كانت صغيرة وعدم المراجعة . ومهما كانت الأسباب فإن هذا الاتجاه ، ما لم يراجع ، سوف يقلل من قيمة الخيارات الاستراتيجية التى تبشر بخلق مركز تنافسى أفضل أو تفتح آفاق الاحتمالات المستقبلية . والثانى ، أن مثل هذه التحليلات غالباً ما تركز على سيناريوهات النجاح ـ أى على كيفية نجاح الوسائل المتبعة ـ بدون الإقرار صراحة بذلك . وهذا أحد أسباب تولد كثيراً من الشك العميق لدى المراقبين .

هذا ويمكن مناقشة الانحرافات المتعمدة بطريقة أكثر موضوعية بناء على الدوافع من ورائها . فالانحرافات محتملة الحدوث بسبب عدم تماثل البيانات داخل المؤسسات . ومثل هذه الاختلافات فى البيانات يمكن كشفها بسهولة فى ضوء نموذج نمطى بسيط ، والذى من خلاله يقوم أحد الوكلاء بتحليل الخيارات الاستراتيجية وتحديد ما يتراءى له ، أولها ، من خيارات رئيسية من بينها . وهذا النموذج النمطى يحدد ثلاثة أنواع من الانحرافات يجب أن يضعها الرئيس فى حسبانه .

وينشأ أول نوع من الانحرافات من المراقبة غير الدقيقة التى يقوم بها الرئيس لمجهود الوكيل أو الوكلاء فى استخلاص المعلومات . وهذه المراقبة غير الدقيقة عادة ما تقود إلى بعض التهرب من المسئولية من أولئك الذين يفترض أن يقوموا بالعمل بأنفسهم . وفى مجال الاختيار الاستراتيجى توجد وسائل كثيرة لدى الوكيل لإعاقة جهوده فى استخلاص المعلومات . ومعظمها يشمل الحد من البحث ــ والذى يفترض ارتفاع تكلفته ــ عن بدائل للسياسة بعيدة المدى (الاستراتيجية) المتبعة : وذلك بالانتظار لملاحظة أى اختلاف بدلاً من العمل بنشاط لإيجاد خيارات للتغيير الاستراتيجى وأيضاً بالحد من عدد الخيارات قيد الاعتبار ، أو بالتركيز على الخيارات التى يسهل استخلاص معلومات بشأنها (مثل تلك التى تتطلب أقل التعديلات فى الاستراتيجية المتبعة) . وهذا الاتجاه سوف يقود المؤسسة ، ما لم يتم بحثه ، إلى البطء الشديد فى تغيير استراتيجيتها .

وينشأ النوع الثانى من الانحرافات من عدم دقة الملاحظة التى يقوم بها الرئيس للمعلومات التى قام الوكيل باستخلاصها . ومن المفروض أن يقوم الوكيل بتحرير المعلومات المتاحة له قبل إحالتها إلى الرئيس . والملاحظة غير الدقيقة سوف تقود إلى أن يصبح فى استطاعة الوكيل أن يعمد إلى اختيارات تنظيمية متميزة وذلك بعدم ايصال المعلومات الكافية لعمل البدائل الجادة للاستراتيجية التى لا يرغب هو شخصياً فى رؤيتها موضع التنفيذ . وبأمل تحقيق هذا النوع من التحرير فإن

الـوكيل المتقـاعس سوف لا يبـذل جهـداً كبـيراً لاستخـلاص المعلومـات عن الاستراتيجيات غير المرغوبة . والأمثلة عن الاستراتيجيات التى يمكن أن تلغى نتيجـة لذلـك تشمـل الاسـتراتيجيات الانكماشية وتلك التى تقلل من المقدرة التنظيمية الداخلية للوحدة التى يرأسها الوكيل وأيضاً تلك التى تتطلب المناقشة بشـأن توصيات الـوكيل المبـدئية أو اختياراتـه . وهـذا الاتجـاه ، من المنـظور التنظيمى ، سوف يزيد من التقاعس ما لم يتم جس نبضه .

والنوع الأخير من الانحراف ينشأ من عدم اكتمال المقدرة على التحقق من المعلومـات التى تحال إلى الـرئيس . فإن أحد الوكلاء الذين يتحيزون لخيارات استراتيجية معينة التى يصعدها إلى المستويات الأعلى سوف يكون له مصلحة فى عمل (أو فبركة) التحليل بما يؤدى إلى نجاح خياراته . وإن عدم اكتمال المقدرة على التحقق من المعلومات سوف يجعل فى مقدور الوكيل أن يضحى ببعض من المقـدرة البيعية (Salesmanship) لأسبـاب من بينهـا التكلفـة المبـاشرة لفحص الحسـابات والغموض الذى يغلف الخيارات الاستراتيجية والإجراءات القانونية التى تصحبها . ويمكن أن يظهر فن البيع فى التحليل بطريقة تلقائية (وعلى سبيل المثال من خلال عمل تقييم موضوعى) . ويمكن أيضاً أن يشمل تزييفاً جزافياً من جانب الـوكيل . ومن الضرورى أن نستلهم قانـون بريلى ومـايرز الثـانى (١٩٨٤ ، ص ٢٤٤) : « إن نسبة المشروعات المقترحة ذات القيمة التقديرية الحالية الموجبة لا تعتمد على تقديرات الإدارة العليا لفرص تكلفة رأس المال » . ومـا لم تحرر المبيعـات فإنها سوف تقلل من فائـدة التحليل بما يعادل الفرق بين اختيارات الوكيل وتلك الخاصة بالمؤسسة .

ولكل هذه الأسباب فإنه من المستحيل التأكد من أن الاختيار المفضل بناء على إجـراءات التقييم هو فعـلاً الجدير بالاتباع . وإحدى الوسائل لبيان كيفية التأقلم مع هذه المشكلة هى دراسة أحد الأوضاع التى تكون فيها الصلة بين التنبؤ والقيم الحقيقية مستحيلة عملياً .

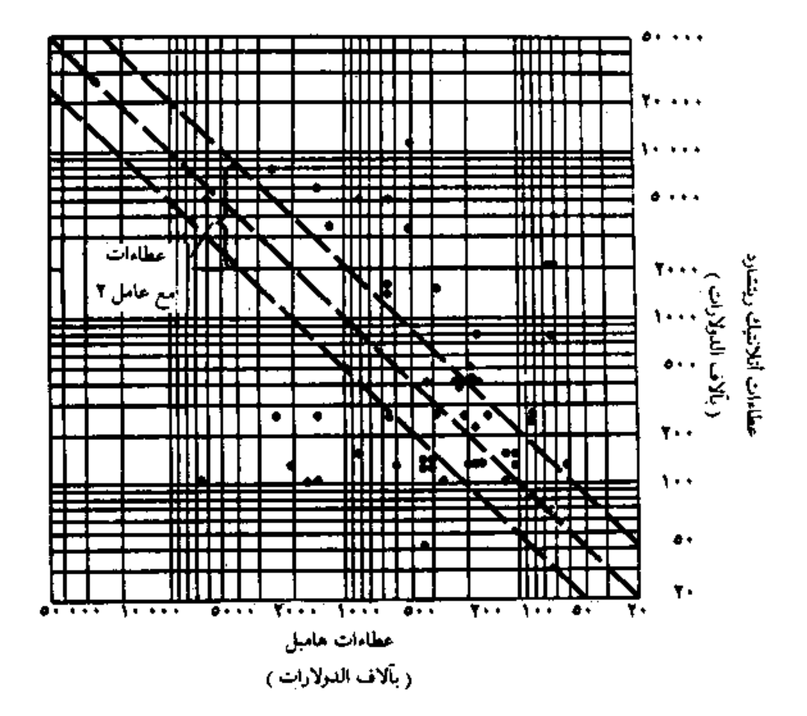
دراسة أنماط عطاءات لاحتكار حقول زيت وغاز بحرية

دعنا ندرس سجل المزايدات التى طرحتها حكومة الولايات المتحدة الأمريكية لاستغلال حقول الزيت والغاز البحرية منذ عام ١٩٥٤ . وطبقاً للقواعد المتعارف عليها فإن شركات البترول أو اتحاداتها تقوم بتقديم عطاءات بطريقة الأظرف المغلقة على أساس أن كل منطقة قائمة بذاتها . وتسند المناطق إلى أصحاب أعلى العطاءات الذين يقومون حينئذ برفع الكميات الواردة بالعطاءات وتشجيع المزيد من الاكتشافات وتكاليف التنمية مع دفع مبالغ مالية طبقاً لفئات محددة مسبقاً على أى كميات يتم إنتاجها .

وقد تعارفت شركات البترول طويلاً على وضع العطاءات الخاصة بالمناطق على أساس التقديرات الخاصة بقيمتها وانتهت إلى عدد من الوسائل التى تغير فى تقييم الأملاك التى تحلم بها . وأهم هذه الوسائل هى خرائط الجسات الجيولوجية (السيزمية) . وهى تتضمن إحداث انفجارات ترسل بدورها موجات تصادمية داخل القشرة الأرضية وقياس سرعة ارتداد هذه الموجات واستخدام هذه البيانات (مع عقول إلكترونية فائقة السرعة) لإعداد خرائط كروكية للطبقات الصخرية تحت الأرض . وتستخدم هذه الخرائط بالاشتراك مع اللوائح الطارئة لتقدير القدرة الإنتاجية والتكاليف ، كما أنها بالاشتراك مع التنبؤات الخاصة بأسعار الزيت تؤدى إلى تقدير القيمة الكلية لكل منطقة . وتحليل القيمة التى يحصل عليها كل من المشاركين فى كل عملية بيع فدرالية تتحول نمطياً إلى عديد من الملفات المفهرسة .

ومع ذلك فإن فهرسة البيانات مع تقييم المناطق مازالت تترك فجوة واسعة للوصول إلى التقدير السليم . وإن العملية الخاصة « بألاسكا نورث سلوب » فى عام ١٩٦٩ تعتبر مثالاً كلاسيكياً لذلك . فقد كانت شركتا « أتلانتيك ريتشفيلد وهامبل » شريكتين فى معظم الاستكشافات الجيولوجية (السيزمية) التى تسبق

الشكل ٧ - ١ : المبيعات فى آلاسكا نورث سلوب



التقدم بالعطاءات ، ومن ثم فقد استغلوا بصفة أساسية نفس البيانات الخاصة بتقييم المناطق . ومع ذلك فقد قاموا بعملية التقييم وتقديم العطاء كل على حدة . والشكل (٧ - ١) يمثل رسماً بيانياً لعطاءاتهم فى المناطق الـ ٥٥ التى تقدموا فيها . ويتضح أن الفرق بينهما كان تقريباً صفر : مع ذلك فقد كانت النسبة بينهما حوالى اثنين فى أقل من ثلث عدد المناطق . ففى أحد الأمثلة الصارخة كان عطاء « هامبل » يفوق عطاء « أتلانتيك ريتشفيلد » بسبعة عشر مرة ، وعلى النقيض فى مرة أخرى كان عطاؤه يساوى فقط واحد على ثلاثون منه . وعملياً فإن مقدمى العطاءات فى عمليات الحقول البحرية يمكن أن يعتنقوا آراء

مختلفة اختلافاً بيناً حتى فى الأمور المتعارف عليها .

وإن اختلاف الرأى سالف الذكر من شأنه أن يصنع مشكلة حادة . فهو يعنى أن شركات البترول لا تستطيع تحمل نتائج وضع عطاءاتها لمنطقة ما على أساس تقديراتها الخاصة فقط لقيمتها ، ما لم يمكنها الاعتماد على هذه التقديرات باعتبارها غير متحيزة بصفة عامة . فإنهم إن أخذوا تقديراتهم الخاصة فقط فى الاعتبار ، فسوف يكونون عرضة لظاهرة إحصائية تعرف بنكبة الفائز . إذ يلاحظ هنا أنه سيكون لدى المتقدم صاحب أكبر التقديرات الميل لوضع أعلى العطاءات . وكنتيجة لذلك فإنه حتى لو كانت التقديرات غير متحيزة ، فإن الفائز سوف يجد بصفة عامة أن تقديره كان عالياً جداً .

ومن أجل تجنب نكبة الفائز فإن شركات البترول تقوم بادماج نتائج تحليلاتها لقيمة الحقول مع بيانات أخرى لاتخاذ قرار بشأن قيمة عطاءاتها . وفى سبيل ذلك ، فإنهم لا يفترضون مستوى متوسطاً واحداً للمنافسة فى جميع الحقول . وبالعكس فإنهم يقسمون المناطق إلى ثلاثة أو أربعة فئات على أساس عدد العطاءات التى سوف تجتذبها كل منطقة ، وفى المناطق حيث يتوقعون اشتداد المنافسة فإنهم يقومون بحجب عطاءاتهم (وضع عطاءات غير منافسة) إذ أن نكبة الفائز من شأنها أن تحدث أكبر الضرر فى هذه المناطق[1] . كما أنهم يأخذون فى الاعتبار عدم تماثل البيانات بينهم وبين غيرهم من مقدمى العطاءات . ومثل هذه الاعتبارات لها أهمية خاصة فى حالة حقول الصرف والتى تجاور الحقول التى تم ضخها[2] . ومقدمى العطاءات فى هذه المناطق التى لا تجاور حقولاً قاموا بضخها بأنفسهم مسبقاً يتخذون الحيطة عند وضع عطاءاتهم فى عمليات الصرف ، حيث أن الفارق البعيد بينهم وبين غيرهم من المنافسين ذوى الخبرة بهذه المناطق يحمل مخاطر التقدير المغالى فيه لقيمة هذه الحقول . وهذا من شأنه أن يترك مجالاً واسعاً للربح لجيرانهم للانتفاع به وهو ما يقومون به فعلاً .

وهـذه الإجراءات التصحيحية تنصب بصفة عامة على العطاءات المقدمة عن

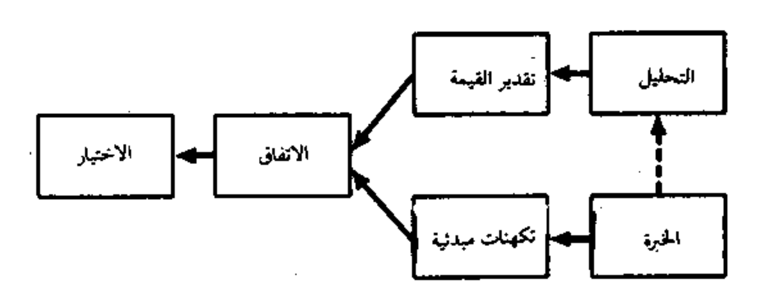
حقول الزيت والغاز البحرية . كما أنه من الأمور التى تدعو إلى مزيد من الاهتمام فكرة تزويد تحليل القيمة بالبيانات التى لها فقط تأثير غير مباشر عليها . وسواء توقع البعض ألا يجد أى منافسين فى منطقة ما أو يجد العديد منهم فإن ذلك لا يؤثر على قيمة المخزون الدفين تحت سطحها . كما أن قيمة هذا المخزون لا تتأثر أيضاً بكفاءة بيانات المنافسين فى منطقة ما أو بعدها عن الصواب . ومع ذلك فإن هذه البيانات يجب أن تؤخذ مأخذ الجد إذا كان أصحاب العطاءات الفائزة يعملون فعلاً على الربح وليس الخسارة .

يجب أن يزود التحليل بالخبرة

من الأشياء التى اكتشفتها شركات الزيت فى الحقول البحرية أنه قد يكون من المفيد تزويد التحليل (وهو المعلومات الجيوفيزيقية فى هذه الحالة) بالخبرة (وهى تتمثل فى أن بعض نوعيات الحقول قد تكون أكثر ربحية من غيرها) . ويستند المنطق من وراء ذلك إلى نظرية القرار الإحصائى التى تفترض أنه يمكن عادة استخدام الخبرة للتخفيف من الآثار الشاذة لإجراء الاختيار الصحيح (انظر الشكل ٧ - ٢) . وتحدد النظرية إجراء روتينياً يعرف باسم « قاعدة بايز » لإدماج المعلومات التى تم التوصل إليها حديثاً بواسطة التحليل مع المعتقدات الراسخة نتيجة للخبرة[٣] .

ولا يهتم المديرون بالخبرة بنفس درجة اهتمامهم بما تقوله النظريات . إنهم يأخذونها مأخذ الجد ولكن فقط إلى الحد الذى يمكنهم الاستناد إليه عند عمل أو تحديد أفضلية الاختيارات الاستراتيجية[٤] . وتحديداً فإن المديرين يفسرون البيانات الخاصة بالخيارات الاستراتيجية فى ضوء خبرتهم عما يبشر منها بالنجاح من عدمه . كما أن خبرتهم تلفت نظرهم إلى أن خيارات معينة تعتبر متعارضة مع غيرها

الشكل ٧ - ٢ : عملية الاختيار



كما تنير لهم الطريق لكيفية تقييم وتعريف هذه الخيارات . كما تستخدم الخبرة لاختبار النوعيات التى تنبثق من التحليل . وبعض الخبرة المكتسبة تعتبر شخصية بحتة أو على النقيض تعتبر شاذة وغريبة . كما أن بعضها ، مع ذلك ، رغم كونه خاصاً بالموقف تحت الدراسة فإنه يعتمد على معتقدات عامة نسبياً . وفيما يلى سنناقش ثلاثة نوعيات من المعتقدات وكيفية تأثيرها على الاختيارات الاستراتيجية .

الكفاءة المتميزة

إن الكفاءة المتميزة للمؤسسة (أو ، أحياناً ، لوحدة العمل) تعرف بمدى ما يمكن أن تنجزه بجودة خاصة . ويتضمن هذا التعريف أن الكفاءة المتميزة لكل مؤسسة تعتبر فريدة فى حد ذاتها . وقد اقتنع واضعو الاستراتيجيات منذ زمن بعيد بأن الخيارات المناسبة للكفاءة المتميزة للمؤسسة يجب أن تفضل على غيرها من غير المناسبة .

وقد تم تلخيص منطق استخدام الكفاءة المتميزة للمساعدة على التفرقة بين الخيارات المجدية وغير المجدية بمعرفة « أندروز » (١٩٨٠ ، ص ٧٠) : « إن

الانتهازية بدون كفاءة ما هى إلا طريق إلى الأوهام » . ولمزيد من التوضيح ، إن المؤسسة الناجحة نادراً ما توفر كل شىء لكل الناس . وعلى العكس من ذلك ، فإنها عادة ما تعترف بأنها لا تستطيع الاعتماد على الانتصار على منافسها العادى فى جميع الجبهات ولذا فإنها تركز على الانجاز الجيد على صعيد معين (أو على عدد قليل منها) . وبما أن الالتزام يجعل تغيير هذا الاقتناع من آن لآخر مكلفاً ومجزياً ، فإن الخيارات الاستراتيجية ، فى حالة ثبات العوامل الأخرى ، يجب أن تقرر بطريقة متمشية معه . وبنظرة إحصائية ، فإنه من المنتظر أن تكون نسبة الفرص الطيبة إلى غيرها من غير الجيدة أعلى فى نطاق الكفاءة المتميزة للمؤسسة عما هو الحال خارج هذا النطاق ، وهذا يتضمن أفضليةالالتزام بما يمكن إتقانه عندما تكون نتيجة التحليل غير حاسمة .

ولا يلزمنا هنا أن ننظر إلى أبعد من الخلاصة العامة لأحد الأمثلة التطبيقية . فإن شركة شل تشتهر بأن لها أحسن الإنجازات فى العالم فى مجال اقتناص حقول الزيت والغاز البحرية . وتؤكد حسابات المساحة الجيولوجية للولايات المتحدة (U.S. Geological Survey) أن شركة شل كانت صاحبة أحسن أداء فى خليج المكسيك . ويرجع الأخصائى الذى كان يقوم بعمل استكشافات الزيت لحساب شركة شل الولايات المتحدة هذا النجاح إلى حسن استغلال وتقدير شركة شل لكفاءتها المتميزة فى المناطق البحرية . وينقل عنه قوله « كان من المنتظر ألا نكون على مستوى جيد من الأداء فى « برميان بيسين » Permian Basin (وهى منطقة أرضية غنية بالبترول حول ميدلاند ــ تكساس) حيث طبيعة طبقات الأرض بسيطة ولكن حيث يوجد ألفين من المغامرين الذين لا يكفون عن الحديث فيما بينهم والذين سيضعون شركة شل ، بطريقتها المعروفة فى إنجاز الأعمال ، فى موقف تفتقر فيه إلى البيانات »[٥] . وعلى النقيض من ذلك ، فقد ركزت شل على الاستكشافات البحرية لأن رجال البترول الذين يعملون بطريقة مستقلة لا يستطيعون تحمل نفقات الاستكشافات الجيولوجية المعقدة أسفل سطح خليج

المكسيك وأيضاً لأن شركة شل تمتلك ميزة التفوق فى البيانات التى يرجع جزء من الفضل فيها لبعض الضربات الناجحة فى الخمسينيات فى مواجهة معظم شركات الزيت التى استطاعت دفع نفقات دخول هذه العمليات .

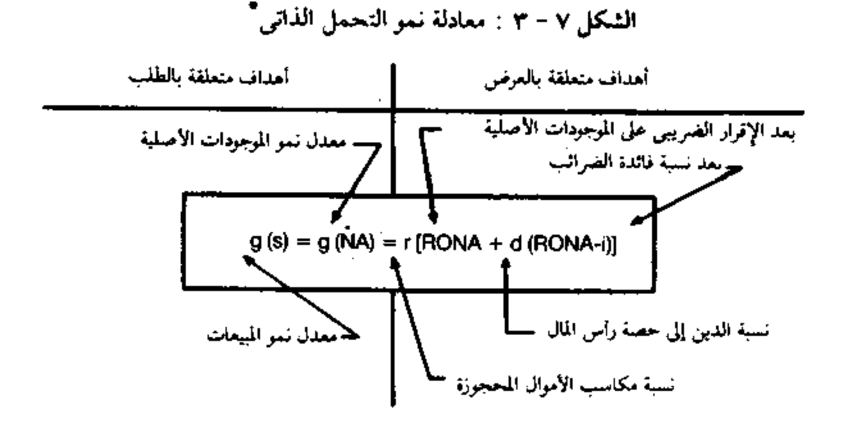
الميزان المالى

والاعتقاد الثانى المؤثر هو أن المؤسسة تحتاج على مر الزمان إلى الاحتفاظ بالتوازن بين قدرتها الذاتية على التمويل واحتياجها له . وإن مثل هذا القيد التوازنى من شأنه أن يفرض سيطرته على جميع الخيارات ولكنه غالباً ما يلقى بثقله على الخيارات الاستراتيجية مع الأخذ فى الاعتبار لحجم تأثيرها على التدفقات المالية .

ويجب أن يلاحظ أن القيد الخاص بالتمويل الذاتى يتعارض مع نظرية أسواق رأس المال الفعال (efficient capital markets) ، وذلك تبعاً لأن الاعتمادات هى التى تكون دائماً متاحة من مصادر خارجية بتكاليف معقولة . ومع ذلك فقد يعتمد المديرون على مثل هذا القيد ، حتى لو رغبوا فى رفع قيمة أسهم الشركة فى أسواق رأس المال ، أو إذا كان لديهم بيانات أفضل مما لدى المستثمرين أو معاونيهم ، أو فى حالة تخوفهم من أن قانون « بريلى ومايرز الثانى » (١٩٨٤) ، المذكور أنفاً ، ينطبق على تصرف معاونيهم . وإضافة إلى ذلك ، كما يؤكد « دونالدسون ولروش » (١٩٨٣) ، فإن المديرين قد يضطرون إلى اللجوء إلى التمويل الذاتى بإحساسهم أن أسواق رأس المال الخارجى ليست جديرة بالاعتماد عليها .

وإن المقابلات التى أجراها « دونالدسون ولورش » مع القيادات العليا فى اثنى عشر شركة من شركات « فورتشن » الـ ٥٠٠ تنوه على تركيز المؤسسات الناضجة على التوازن المالى . وفى الواقع ، إن كثيراً من الشركات التى قاموا بدراستها استخدمت معادلة رياضية للتنمية المدعمة ذاتياً من النوع الموضح فى

الشكل ٧ - ٣ : معادلة نمو التحمل الذاتى*



* بفرض وجود نسبة ثابتة بين الأصول والمبيعات

المصدر : دونالدسون ولورش ، (١٩٨٣) ، ص ٥٨ .

الشكل (٧ - ٣) لتحديد مجالات العجز والفائض المالى ، ولتجنب التوغل لمدى بعيد فى إحداها خاصة الأولى منهما عند عمل الخيارات الاستراتيجية التى توصلوا إليها . وهذا الاهتمام بالميزان المالى مؤكد بتعميم تخطيط السيطرة : فإنه بحلول عام ١٩٧٩ ، كانت نسبة ٤٥٪ من شركات « فورتشن » الـ ٥٠٠ قد بدأت فى استخدام تقنيات التخطيط التى تركز بصفة أساسية على التمويل الذاتى (هاسبيسلاغ ١٩٨٢) .

التنظيم الإدارى

لقد ابتكر « باور » (١٩٧٠ ، ص ٧١) اصطلاح التنظيم الإدارى للتعبير عن « المؤسسة الرسمية (التى لديها توصيف مشترك لوظائف المديرين) ، كما أن لديها نظام للمعلومات والتحكم يستخدم فى تقييم أداء الأعمال ، ولديها أيضاً النظم المستخدمة فى تقييم أداء المديرين ومكافآتهم » . ومن المعتقد على

نطاق واسع ، أنه طالما أن هذه العناصر تحدد قواعد اللعبة فى حدود اهتمام المديرين شخصياً ، فإنه يمكن جعلهم أداة لتوفيق مصالحهم مع تلك الخاصة بالمؤسسة .

ويحدد البحث الميدانى « لباور » فى شركة « ناشيونال بروداكتس » أن القيادات العليا تعتمد بكثافة على تحكمها فى التنظيم الإدارى الذى تعمل قيادات الصف الثانى من خلاله فى دفع العمل حيثما تتضح الخيارات الاستراتيجية وتسير فى اتجاه التمويل . وهذا النوع من التحكم ، ولو أنه غير مباشر ، يعتبر على جانب كبير من الأهمية لأن قيادات الصف الثانى هم الذين يبادرون بالخيارات المعينة فى كثير من الأحيان .

وتوجد طريقة أخرى لاستغلال المعتقدات حول الآثار البيئية وهى أن يتم استخدامها لفهم كيفية دراسة وفحص وتقييم الخيارات الاستراتيجية . والاقتصاديون يعلمون بوضوح أسباب وكيفية تزييف المعلومات التى تقدم لهم من الآخرين ذوى المصالح [٦] . وتميل القيادات العليا إلى الظن أن الناس أقل انتهازية مما يفترض الاقتصاديون ولكنهم يقرون بضرورة التمييز جزئياً بين التوصيات المعلنة بوضوح أو تلك المضخمة ، وذلك باستكشاف ما وراء كل منها . وعلى سبيل المثال ، فإنهم قد يعطون فرصة متساوية لكل من مؤيدى أو معارضى التوصية من حيث مادتها (مثال زايسمان ١٩٧٣) .

يجب ألا نبالغ فى تأكيد أهمية الخبرة

إن للخبرة قوتها الدافعة لتحسين الخيارات الاستراتيجية نظراً للمعلومات الكامنة فيها ، ومن ثم يجب أن يكون لها وزنها الإيجابى فى عملية الاختيار الاستراتيجى . ومع ذلك ، فيجب ألا يغيب عن الذهن أنها يمكن أن تعطى وزناً أكثر

مما تستحق . وتوضع كافة الوسائل العامة لأخذ الخبرة فى الاعتبار والتى تمت مناقشتها فى القسم السابق ، على سبيل المثال ، قابلة للنقد إلى حد بعيد . وإن القوة الكامنة فى فكرة الكفاءة المتميزة يمكن أن تعوق التلاؤم مع التغيرات المحيطة . إن القيد الخاص بالتمويل الذاتى يمكن أن يحجب الفرص الطيبة وغير الطيبة كما أنه يمكن أن يوفر فرصة للهجوم من المنافسين المتحدين . ويكفى أن تبالغ فى استخدام البيئة الانشائية (structural context) وسوف تغامر بسماع ما يظن مساعدك أنك تريد سماعه . وحتى أقل الفحوص عمقاً لاكتشاف الانحرافات وحالات المحاباة المحيطة (contextual biases) بهدف حذفها يمكن أن يحدث رد فعل . وكما ورد على لسان « سافيدج » (١٩٧١ ، ص ٧٩٥) :

> يمكنك أن تكتشف بالخبرة أن الخبير الذى تستعين به متفائل أو متشائم فى ناحية معينة مما يؤثر على حكمه . وإذا ما ساوره الشك فى ذلك فإنكما سوف تكونان متجهين سريعاً إلى الخراب .

وتلك المعتقدات عن الكفاءة المتميزة والميزان المالى والبيئة المحيطة وما إليها كان من الأفضل ألا تستخدم حيث أن أوراق الامتحانات يجب الا تأتى بأى مفاجأة . فالكفاءة المتميزة أو شىء آخر إذا ما استخدم بهذه الطريقة ، فإنه سوف يكون من المستحيل وجود عنصر نجاح عام [٧] . ومن هنا يتضح أحد جوانب عدم كفاية استخدام عنصر النجاح . والاعتماد التام على المعتقدات السابقة يتجاهل بصفة أساسية المعلومات المستقاة عن اتخاذ الأوضاع والمقدرة على المواصلة وتحليل مرونة الاختيار قيد البحث . وإن الأبواب السابقة يجب أن تكون قد أقنعت القارىء أن ما يمكن تعلمه من تحليل الخيارات الاستراتيجية شىء كثير يجب الا يهمل .

والطريقة الأفضل والأشمل للتفكير فى المعتقدات السابقة والتحليل أنه يجب

إعطاء وزن إيجابى متساوى لكل منها فى عملية الاختيار . فالمعتقدات السابقة تستحق أن تعطى وزناً أكبر عندما يخضع تقدير القيمة غالباً للحدس ، وفى ظل وجود خبرة جيدة بالمجال . أما التحليل فيجب أن يتم التركيز عليه عند سريان الشروط الموجبة . وقد أثبتت المعتقدات السابقة أهميتها عند التقدم بعطاءات الحقول البحرية لأن العلاقة بين القيم التقديرية والفعلية كانت وهمية ولأن طرح العمليات كان متكرراً بصورة كافية لجعل شركات الزيت تقوم بتصحيح كسور القيمة التقديرية لعطاءاتهم على ضوء متوسطات العمليات .
ويمكن تقييم الخيار الاستراتيجى النمطى بطريقة أكثر دقة بل وأكثر انتماء إلى القواعد الأساسية . لذا فإن إحساسى أن المعتقدات السابقة يجب أن تعطى وزناً أقل عند تقييم الخيار الاستراتيجى النمطى عما هو الحال عند تقييم الحقل البحرى النمطى .

ويجب أن أضيف أن عملية الخيار الاستراتيجى تتأثر بوضوح بكيفية تطبيق القيادات الإدارية لمعتقداتهم الراسخة على التحليل الذى يقوم به وكلاؤهم . فاستخدام المعتقدات السابقة فقط لاختبار التصنيفات التى تنبثق من التحليل يجعلنا نتجنب الخلط بين الافتراضات والملاحظات . ومع ذلك فإنه يخفق فى تكوين اقتناع واضح بالاتجاه الإدارى . ونتيجة لذلك ، فإنه من المفهوم على نطاق واسع أنه يجب على الرؤساء أن يدعموا عملية الاختيار الاستراتيجى بتوصيف وتحديد الأهداف مسبقاً وأيضاً (فى بعض المناسبات) المبادىء التى يجب ألا تنتهك عند اتباعها . وإن نوعية الأمور العارضة التى تثير التساؤل بكثرة هى تلك التى تتجاوز هذه الحدود لتتحد مع وسائل معينة لتحقيق الأهداف سابقة التحديد[٨] . وإن المدير ذو السلطة الذى يتدخل لصالح خيار معين بسبب معتقدات قوية سابقة عنه سوف يكون عرضة لارتدادهم إليه فى التحليل . وهذه النقطة تعتبر من الأهمية بحيث تستحق أن تتحول إلى دراما .

طاحونة « بورت كارتييه »

فلنـدرس طاحـونة لب الورق « بورت كارتييه » بكويبك التى بدات شركة ITT ببنـائها فى ١٩٧١ وأهدرت ثمانى أعوام و ٦٠٠ مليون دولار فيها بعد[٩] . وتبدأ القصة فى ١٩٦٨ بحصول ITT على ٢٩٣ مليون دولار من شركة « رايونييه » وهى أكـبر منتـج فى الـولايات المتحـدة للب الورق الكيماوى . وقد اعتقدت شركة « رايونييه » أن المعروض من الغابات كان فى سبيله إلى الانكماش والاضمحلال ، وفى ١٩٦٩ بدأت تحاول الحصـول على قطعـة كبيرة من الأرض لزراعة أشجار الأخشـاب عليهـا . وبينـما استشعـرت فرصـة الاتساع فى كويبك حيث توجد مساحات شاسعة من الغابات وحيث توجد حكومة محلية متعاطفة ، فقد قررت أن هذه الفـرصـة يجب أن تتـأخـر فى الأولوية عن خطط تنمية موقع آخر لديها بالولايات المتحدة .

وقد تمت الموافقة رسمياً على خطط التنمية ، تحديداً ، بالولايات المتحدة فى خريف ١٩٦٩ فى المؤتمـر السنـوى لاستعـراض خطط العمل بمعرفة « هارولد جينين » ، (ITT's CEO) ، وغيره من القيادات . ويحكى أن جينين عندئذ اضجع فى كرسيه قائلاً ، « عظيم ! ماذا لديكم غير ذلك ؟ » . ورداً على ذلك فقد قام مدير تخطيط شركـة « رايونييه » بعرض الفرصة المتاحة فى كويبك محدداً ملامح الغابات المتاحة هناك بأنها « حوالى شكل وحجم تينيسى » . وقد تمخض الاجتماع عن اتفاق بإجراء مزيد من الدراسة بشأن إنشاء طاحونة لب الورق فى كويبك .

وإن إنشاء طاحونة لب ورق كبيرة جديدة فى كويبك لم يكن ، ظاهرياً ، ليبدو مبشراً بصفة خاصة . فبالرغم من انخفاض الإتاوات الحكومية فإن قصر مواسم نمو الأشجار والتكاليف الإضافية لقطعها وإرسالها إلى الطاحونة كانت تعنى أن الخشب وهو أهم عناصر التكلفة سوف يتكلف فى كويبك نصف مرة زيادة عما يتكلفـة فى جنـوب شرق الـولايات المتحـدة فى أوائـل السبعينيات . لذا فقـد

كان من المتوقع أن يؤدى سوء الأحوال الجوية وضعف البنية الأساسية إلى زيادة رأس المال علاوة على الزيادات فى نفقات التشغيل . وهذا أيضاً ما كان سيؤدى إليه تأييد « جينين » لفكرة بناء مصنع لم يسبق له مثيل فى كبر حجمه (ليتناسب مع حجم أراضى الغابات) باستخدام تكنولوجيا معقدة لم تسبق تجربتها خاصة بالألياف الصناعية والذى كان من شأنه إنتاج أقل من نسبة ١٠٪ من الطلب الكلى للب الورق ولكن « جينين » وغيره كانوا مقتنعين بزيادتها مستقبلاً .

وقد بذلت محاولات نشطة للالتفاف حول هذه العقبات . وعلى سبيل التحديد ، فإن التحليل المالى للمشروع افترض أنه بسبب زيادة رسوم الإتاوات فإن التكاليف فى جنوب شرق الولايات المتحدة سوف تقترب من التكاليف فى كويبك . وبالرغم من تعقيداتها فإن المصنع الجديد قد يتكلف ٣٪ فقط للطن من الإنتاج زيادة عن التوسع فى جنوب الولايات المتحدة . وبالرغم من هذه الافتراضات فإن الماليين بدوا غير مستبشرين : طبقاً لمصدر واحد ، فإن تقدير العائد من الفائدة تراوح بين ١٠٪ و١٣٪ . ومع ذلك فقد مضت ITT فى طريقها إلى الأمام . وفى يونيو ١٩٧١ أعلنت أن شركة أخرى ثانوية وهى « رايونييه كويبك » سوف تبنى طاحونة لب ورق فى « بورت كارتييه » بتكلفة ١٢٠ مليون دولار وأن حكومتى كويبك وكندا سوف تسهمان بمبلغ ٤٠ مليون دولار أخرى من أجل البنية الأساسية الضرورية . كما تعهدت حكومة كويبك أيضاً بإنشاء غابة « كراون » التى تبلغ مساحتها ٥٢٠٠٠ ميل مربع لتكون مصدراً للتوريد لشركة « رايونييه » .

وفى الواقع أن معظم الأمور سارت فى طريق الخطأ . فالتعقيدات سالفة الذكر ومشاكل العمالة تكاتفت لتؤخر الانتهاء من المشروع حتى أواخر عام ١٩٧٤ ، أى بتأخير قدره ستة أشهر من البرنامج الزمنى وبتكلفة قدرها ٢٥٠ مليون دولار . وتوالت الاضرابات بعد ذلك محدثة مشاكل عملية حادة والتى تراوحت بين الخطوة الأولى وهى تقطيع الأخشاب إلى الخطوة الأخيرة وهى تغليف

لفات لب الورق . وقد تبين أن تصميم المصنع كان لا يسمح بأى مرونة بحيث أن أى مشكلة فى أى خطوة من خطوات التشغيل كانت تهدد بإيقاف كل ماعداها . ومعظم الإنتاج كان دون المستوى وكان لابد من بيعه بتخفيض كبير من أجل الاستخدامات النهائية وليس من أجل الألياف الصناعية (rayon) . وفى أواخر السبعينيات ، ارتفعت تكاليف نقل الأخشاب إلى المصنع إلى ما يقرب من ١٣٠٪ أعلى من المتوقع . وفى سبتمبر ١٩٧٩ ، صوت مجلس إدارة ITT نهائياً على وقف المشروع .

والآن نتساءل كيف قدر لمثل هذا المشروع المهتز مالياً أن يمر من عدة مراجعات رسمية فى شركة مشهورة بالإدارة بالأرقام ؟ إن المصلحة الشخصية التى حصل عليها « هارولد جينين » فى المشروع هى على الأقل جزء من السبب فى ذلك . فإن أحد الأشخاص الذين حضروا مناقشة خطط الأعمال فى عام ١٩٦٩ يتذكر أنه رأى « جينين » يجتمع مع مجموعة صغيرة فيما بعد لاستئناف المناقشة فى موضوع كويبك ويتذكر قوله « إن هذا المشروع يمكن أن يصير إلى أى شىء إلا أن يوافق عليه » . وقد نتج عن التعريف والتقييم التالى لمشروع « بورت كارتييه » تنفيذ ما كان « جينين » يعتقد أنه الصواب . وكما قال راسل اريكسون ، الذى كان يرأس شركة رايونييه فى ذلك الوقت ، « لا يوجد أى فائدة من قول لا لمستر جينين » .

المؤسسات تواجه التبادل بين أخطاء الحذف والإضافة

لماذا اعتقد هارولد جينين أنه من الضرورى إعطاء دفعة للاقتراح الخاص بانشاء طاحونة لب ورق فى كويبك ؟ من الواضح أنه اعتقد أن الطلب على الألياف الصناعية ومن ثم على الأراضى المنتجة للأخشاب سوف يقفز عالياً إلا أن إدارة

الشكل ٧ - ٤ : الأخطاء المحتملة

اختيارات منتقاة	الاختيار الملائم	مبنى	غير مبنى
	مبنى	اختيار صحيح	خطأ الإضافة
	غير مبنى	خطأ الحذف	اختيار صحيح

رايونييه كانت أكثر حرصاً من أن تفكر فى المشروعات الكبيرة ما لم تدفع إلى ذلك دفعاً . وفى ضوء الشكل رقم (٧ - ٤) ، فإن « جينين » كان فى حيرة بشأن احتمال وجود خطأ حذف الذى يتسبب إنقاصه فى زيادة احتمال خطأ بالزيادة .

وهذه الطريقة لجدولة ما حدث تشير إلى عدة أمور . إنها تشير أولاً إلى فائدة أخذ الطوارىء المفاجئة فى الاعتبار من حيث تأثيرها على قرار المؤسسة بشأن المفاضلة بين خيارات استراتيجية معينة معروضة . وإن نوعيات الطوارىء هى من التنوع بحيث تعوق التحليل الموضوعى . لذا فإنه من المفيد ــ لهذا السبب ــ تقليص حجم الطوارىء فى ضوء آثارها المحتملة .

ثانياً ، إن الطوارىء ، إن كانت مؤثرة ، سوف تميل إلى التأثير على مرونة الشركة فى الأخذ والعطاء بين أخطاء الحذف وأخطاء الإضافة . وفى النص الوارد فى الشكل (٧ - ٤) ، على سبيل المثال ، فإن الطوارىء تؤثر على احتمال قيام المؤسسة بالبناء وليس على العكس . والطوارىء التى تعمل على زيادة احتمالات البناء تزيد أيضاً من احتمالات الخطأ بالزيادة . وعلى العكس من ذلك ، فإن الطوارىء ذات التأثير المضاد تزيد من احتمالات الخطأ بالنقص . أما الطوارىء

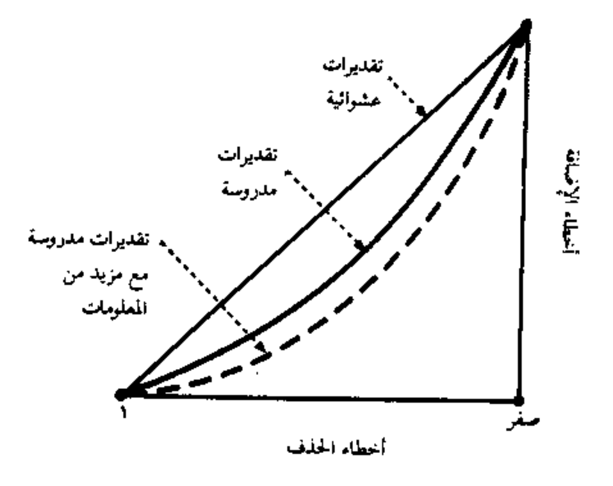
التى لا تؤثر على احتمالات البناء من عدمه فيمكن ، كما سبق ذكره ، تجاهلها .

والثقة المطلقة هى العامل الوحيد الذى يوفر الاستثناء من التردد الاضطرارى بين أخطاء الحذف والإضافة . وعلى ضوء الشكل (٧ - ٤) فإن المؤسسة التى توفق دائماً فى الاختيار الصحيح تستطيع أن تعتمد على الرسو فى أخذ المربعين على القطر الرئيسى (الممتد من الشمال الغربى إلى الجنوب الشرقى) وإلا فإنها يجب أن تتوقع احتمال تعرضها لأحد نوعى الخطأ المذكورين . وفى العادة فإنه ليس من المعقول محاولة إلغاء أى من نوعى الخطأ حتى ولو أن أخطاء الحذف يمكن تجنبها بقبول جميع مقترحات الالتزام وأن أخطاء الإضافة يمكن تجنبها بعدم قبول هذه المقترحات . وعلى النقيض من ذلك فإنه من الحكمة فى المعتاد محاولة عمل توازن بينها بقبول مستويات إيجابية من كليهما .

والشكل (٧ - ٥) يوضح التبادل بين أخطاء الحذف وأخطاء الإضافة . والأحكام العشوائية التى تتجاهل المعلومات الكامنة فى الخبرة والتى تم الوصول إليها من التحليل تقود إلى احتمال تام للخطأ من النوع الذى ينقسم ما بين أخطاء الحذف والإضافة منسوبة إلى النسبة بين مقترحات الالتزام المرفوضة إلى المقبولة منها . وبينما يتقابل منحنى الأحكام السليمة مع كل من المحورين فى نفس النقط التى يلتقى فيها منحنى الأحكام العشوائية إلا أنها تقوم بنقل منحنى ما هو ممكن التنفيذ فى الاتجاه الصحيح أى إلى الداخل . كما أن دعم هذا المنحنى ببيانات إضافية سوف تسمح بنقله أكثر إلى الداخل . وللأسف فإن النقطة التى تمثل قمة النجاح والتى تنطبق على صفر الخطأ (zero error) والموضحة فى الشكل لا يمكن عادة تحقيقها .

فإذا كان أحسن النتائج على الإطلاق لا يمكن تحقيقه ، فما هى النقطة التالية من حيث جودة النتائج التى يمكن للمؤسسة أن تناضل من أجلها ؟ إن الإلهام يوحى والنظرية الاقتصادية أيضاً تؤكد أنه من الحكمة عقد مقارنة عند أقصى حدود الاحتمالات عندما تكون أخطاء الإضافة غير مكلفة ، مقارنة بأخطاء

الشكل ٧ – ٥ : احتمالات الخطأ



الحـذف ، والعكس بالعكس . وبعبـارة أخـرى ، عندما يكون خطأ ذو طبيعة خاصة مكلفاً جداً ، فإنه من المعقول أن يتغير المسار لتجنبه حتى لو تسبب ذلك فى زيادة تكاليف نوع آخر من الخطأ .

وإن النظرية الإحصائية تسمح مع ذلك بتدقيق أكثر . فهى تفيد أن الخيار التالى فى الجودة يحدد بنقطة التماس بين المنحنى فى الرسم البيانى (frontier) وخط مستقيم ميله يتناسب مع النسبة بين الخسائر المتوقعة من نوعى الخطأ . وهذا التشخيص يؤكد أن الباب الأخير كان على الدرب الصحيح فى تأكيد زيادة الأرباح المتوقعة إلى أقصى حد ممكن : أى أن تقليل الخسائر المتوقعة المتضمنة فى شرط التماس يصل إلى نفس الشيء فيما عدا أنه من المفروض أن يكون معتمداً على معلومات تشتمل على الخبرة بالإضافة إلى التحليل . وإحدى الوسائل التى يمكن بها تكامل هذين العاملين تم اقتراحها فى حالة « كريبتون » التى تم شرحها فى

الباب السابق . فإن اللجنة المكلفة بالاستشارات الجديدة أخذت مكافآت نهاية الخدمة التى اشترطها تحليل سيناريوهات النجاح والفشل كما هى وقامت بمقارنة احتمالات النجاح المذكورة بالمعتقدات السابقة التى تبشر بأن النجاح ممكن التحقيق . ولذلك فقد تجنبت الصعوبات الناجمة عن إدماج التوقعات المشروطة المبنية على التحليل مع غير المشروطة ، ثم إعادة فصلها مرة أخرى من أجل أخذ المعتقدات السابقة فى الاعتبار .

الترتيبات التنظيمية المختلفة يمكن أن تؤدى إلى مجموعات مختلفة من أنواع الخطأ

إن الفشل فى التعرف والتعامل مع عملية التبادل بين أخطاء الحذف والإضافة ــ وهو ما يعرف أحياناً بأنه خطأ من النوع الثالث ــ هذا الفشل لا ينتظر أن يكون خطيراً إذا استطاعت المؤسسة أن تعتمد على زيادة الحرص فى بعض الظروف يقابله عجز فى غيرها . وللأسف فإن عدم إمكانية تجزئة عملية التعرف والتقييم والاختيار بين الخيارات الاستراتيجية التى تقوم بها المؤسسة تتضمن علاقة متبادلة موجبة بين أخطاء اختيار ما ، والاختيار التالى (ما لم تتغير العملية بصفة أساسية فى منتصف الطريق ــ طبعاً ــ أو يتم تدميرها) . ويمكن إلقاء الضوء على الميل للتطرف الناتج عن ذلك ببيان طرازين متضادين من المؤسسات على أساس ميل كل منهما لارتكاب نوعى الخطأ .

المؤسسات من طراز «أ» هى التى لا تميل إلى قبول فرص الالتزام السيئة ولكنها تميل إلى الموافقة على الحسنة منها . والهيكل التنظيمى لهذا النوع من المؤسسات يتسم بطبقات متعددة من الكهنوت والعلاقات الرسمية المتحجرة . والهياكل الكهنوتية التى من هذا النوع ترتبط بعدد من أجهزة إعداد المعلومات

أو السلطات الإدارية التى يمكن تسميتها بالحواجز المرتبة فى مجموعات هرمية كل منها يجب أن يعتمد إحدى فرص الالتزام لكى يتم قبولها . ونتيجة لذلك فإنه كلما زاد عدد هذه الحواجز كلما قلت فرص القبول ومن ثم تقل احتمالات الخطأ بالإضافة ولكن مع زيادة احتمالات الخطأ بالحذف[١٠] . والمؤسسات من طراز «١» تميل إلى الاعتماد على القيود الجامدة مثل فكرة الكفاءة المتميزة والميزانيات المركزية فى اتخاذ القرارات بشأن الخيارات الاستراتيجية ولتأكيد عنصر الكفاءة فى الخيارات الثانوية .

المؤسسات من طراز «٢» وهى تميل إلى أن تكوّن أقل تحفظاً عن المؤسسات من طراز «١» : إذ أنهم يميلون إلى قبول الفرص ذات الالتزام الصعب ولا يميلون إلى قبول الفرص الطيبة . وهذا يجعلهم فى صورة مقلوبة عن المؤسسات طراز «١» والهيكل التنظيمى للمؤسسات طراز «٢» يتسم بأنه هيكل أفقى أكثر منه رأسى : فهو يحتوى على مزيد من العمل الجماعى وأقل ما يمكن من الكهنوتية ، ويمكن أن ينظر إليه باعتباره ترتيباً لخطوات إعداد المعلومات التى يمكن وضعها على التوازى بدلاً من وضعها فى تنظيم هرمى ومن ثم فإنه يفترض التعاون التام مسبقاً . ومثل هذه المؤسسات لا تميل إلى الاعتماد على القيود الجامدة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية وإنما تميل إلى تفضيل التأكيد على تصحيح المسار (أو الكفاءة الديناميكية) عن الكفاءة الاستاتيكية فى الخيارات الثانوية . وهذا الفرق الأخير غالباً ما يؤدى بالمؤسسات من طراز «٢» إلى رقابة على أساس الإنتاج بدلاً من الرقابة المباشرة للمدخلات : والأمثلة تحتوى على الاعتماد على التشكيلات (التى تجذب العملاء) بدلاً من الثبات على نوع واحد (run length) (الذى يقلل تكاليف إنتاج أى كمية مطلوبة) ، وعلى السرعة فى تسليم المنتجات الجديدة للعملاء بصرف النظر عن تكاليف ذلك ، وأيضا على تفضيل الاستثمار فى عناصر الإنتاج التى تتسم بالمرونة ـ إذا كانت لا تكلف كثيراً ـ عن تلك التى تتسم بالتخصص من أجل التطبيقات الإنتاجية المطلوبة .

وبينما تعتبر هذه صوراً مركبة فإنها تفرض أفضلية للمؤسسات من طراز «١» فى الأوساط المستقرة ، وللمؤسسات من طراز «٢» فى الأوساط المضطربة ، وهذا يتمشى مع القاعدة الأساسية لنظرية المؤسسات الحديثة : وهى أن أفضل هيكل تنظيمى للمؤسسات على الإطلاق يعتمد على الأوساط التى يجب عليها أن تنتمى إليها وكيفية قيامها بالاختيار فى هذا السبيل . وبالرغم من هذه الحقيقة الثانوية فإن المؤسسات من طراز «٢» للتنظيمات الإدارية هى التى تثير الانتباه إليها والانبهار بها . وسوف يكون من المفيد تصوير هذا الانبهار قبل تقييمه .

جنرال إليكتريك

إن المثل الذى سنضربه يتعلق بجنرال إليكتريك (GE) التى طالما اعتبرت رائدة فى التنظيمات الإدارية والتى بدأت فى أوائل الثمانينيات محاولة لتحويل نفسها إلى مؤسسة من طراز «٢» . وقد قام أحد رجالها التنفيذيين بإعطاء ملخص مختصر عن تاريخ الشركة السابق[١١] .

> لقد خرجنا من الحرب العالمية الثانية شركة مطحونة ومركزية الإدارة ومنظمة للقيام بأعباء وظيفتها . وعندما تحولنا إلى اللامركزية فى أوائل الخمسينيات فقد فعلنا ذلك بطريقة انتقامية كما لو كنا تقريباً شركة قابضة . وبإنشاء وحدات الأعمال الاستراتيجية فى عام ١٩٧٠ فقد اكتشفنا أننا كنا قد ذهبنا بعيداً وأن الاتجاه الاستراتيجى للشركة يجب أن يحدد من القمة إلى حد ما . وقد قام مديرو القطاعات فى عام ١٩٧٧ بالمعاونة فى التحرك فى هذا الاتجاه .

وقد تولى « جون ف. ويلش » الصغير وظيفة كبير الموظفين التنفيذيين فى

١/٤/١٩٨١ وهو يتقد باعتقاد أنه يجب إعادة تنظيم الشركة . وبعد ذلك بثمانى سنوات وفى الاجتماع السنوى للشركة ، قام بتلخيص سياسة الشركة منذ توليه منصبه وذلك فى خطاب هام عنوانه « السرعة ، البساطة ، الثقة بالنفس : مفاتيح القيادة فى التسعينيات » . وتوضح المقتطفات المأخوذة من هذا الخطاب والمبينة فى الشكل (٧ - ٦) أن تأكيد « ويلش » على الثلاثة عناصر السابقة يعكس يقينه بأن الشركة التى تسلمها من سلفه أصبحت فى حاجة أكثر إلى التحول إلى طراز «٢» لكى تقلل من أخطاء الحذف حتى لو أدى ذلك إلى زيادة فى أخطاء الإضافة .

وقد أشار « ويلش » إلى بعض الأمثلة الناجحة كنتيجة لتعديله مسار الشركة وقد حدد إحداها فى حديث نشر فى جريدة « هارفارد بزنيس ريفيو» تحت نفس عنوان خطابه سالف الذكر (تيشى وشاران ١٩٨٩ ، ص ١١٥ - ١١٦) .

فلنأخذ الصفقة مع « تومسون » حيث تم تبادل أعمال الإلكترونيات الاستهلاكية من جانبنا مع أعمال التجهيزات الطبية من جانبهم . فقد لاحت لنا فرصة تعتبر حلاً هائلاً لإحدى المشاكل الاستراتيجية ، وقد استطعنا التصرف بسرعة . ولم نكن فى حاجة إلى الرجوع إلى السلطات العليا من أجل الحصول على تحليل استراتيجى ومجموعة من التقارير . وفى الواقع فقد استغرقنا حوالى ٣٠ دقيقة لنتخذ قراراً بأن الصفقة كانت جيدة ، وبعد ذلك عقدنا اجتماعاً استغرق حوالى ساعتين مع رجال « تومسون » لوضع الشروط الأساسية . ووقعنا خطاب النوايا فى خلال خمسة أيام .

وإن أى تحليل مالى سريع لهذه الصفقة (على أساس إطار العمل الموضح فى هذا الكتاب) كان سيحمل جنرال إليكتريك تكلفة تصل إلى عدة مئات الملايين من الدولارات .

الشكل ٧ - ٦ : جون ويلش عن جنرال إليكتريك

لقد تبين لنا خلال فترة الثمانينيات أن السرعة قد تزايدت فى المؤسسة كلما تناقصت الرقابة . لقد أسسنا عبر سنوات جهازاً إدارياً كان متواكباً مع عصره ومفعماً بسمات مدارس الأعمال . ولقد روعى فى تصميم الأقسام ووحدات الأعمال الاستراتيجية والمجموعات والقطاعات أن تأخذ قراراتها بطريقة حذرة ومحسوبة وأن تحرك هذه القرارات بطريقة لينة إلى الخطوة التالية . وقد ترتب على هذا النظام أداء مثالى فى العمل . لقد كان ذلك مناسباً لفترة السبعينيات . . . ولنمو يتسم بالإعاقة فى بداية الثمانينيات . . . وعندما لم يعد يجدى فلقد تخلصنا منه تماماً فى بداية فترة التسعينيات .

لقد اكتشفنا خلال فترة الثمانينيات إنه لكى تكون أسرع فإنه يتعين عليك أن تكون أبسط . بينما أعمالنا الضخمة وعدد عاملينا الذين يقدرون بعشرات الألاف لن يتجاوبوا مع هذه النظرة التى تولى أهمية لا أساس لها للأمور . . . إن تطبيق مفاهيم من هذا النوع خلال فترة التسعينيات سوف يترتب عليها قرارات متقدمة ولكنها محملة بفوارق ضئيلة وتعقيدات تؤدى إلى التخلف عن الركب . . . ونحن نعتقد أن المزج بين البساطة والسرعة يعتبر فى غاية الأهمية والحساسية حتى لا نتخلف عن الركب خلال فترة التسعينيات خاصة وأننا قد تمسكنا فى الشركة بشعار « العمل بلا توقف » . . .

وكما أنه من المؤكد أن السرعة تنساب من خلال البساطة ، فإن البساطة ترتكز بقوة على الثقة فى النفس . وهذه الثقة فى النفس لا تتولد عند شخص تطوقه العراقيل البيروقراطية . إن هؤلاء الأشخاص الذين يتجاوزن فى ألقابهم قليلاً عن مجرد كونهم من البيروقراط يشعرون بالهلع من السرعة ، يمقتون البساطة . وهذا يزيد من تشبثهم بالنكوص والأمور الكيدية وأحياناً يتصفون بالدناءة . إن الذين ينحدرون إلى هذه المصيدة يخشون المشاركة ولا يتصفون بالرحمة ــ ومثل هؤلاء لاحظ لهم من الانتصار فى التسعينيات .

ــ كلمة ألقيت فى ٢٦ ابريل ١٩٨٩

إن النقص فى أخطاء الحذف يبدو وكأنه ملازم للزيادة فى أخطاء الإضافة وإن عملية الثلاجات تعطى مثالاً للأخيرة[١٢] . ففى مواجهة العبء الناجم عن الارتفاع الحاد فى تكلفة الكباسات ، وهى أكثر أجزاء الثلاجة تكلفة ، فقد قررت جنرال إليكتريك أن تتحول إلى تصميم روتارى أبسط يسمح لها بتقليل هذا العبء أو إزالته كلية . وقد احتوى هذا الخيار أيضاً على السرعة من منطلق أن هذا التحول كان من المفروض أن يحدث دفعة واحدة كما استلزم أيضاً الثقة بالنفس من حيث أنه شمل تغيراً كلياً فى التصميم مع إنتاج كمى بدقة لم يسبق لها مثيل من أجل أن يكلل بالنجاح . وقد وافق « ويلش » شخصياً على هذا التحرك رغم مراهنة الكثيرين على أنه لن يوافق .

وقد بدأت الكباسات من النوع الروتارى فى الخروج من مصنع جديد كان من المفروض أن يظهر الإمكانيات الإنتاجية المتقدمة لجنرال إليكتريك فى أوائل الثمانينيات . وفى أوائل عام ١٩٨٨ اكتشفت الشركة وجود خطأ فى تصميم الوحدات كبيرة الحجم مما أدى إلى فشل بعضها . ومن أجل حماية سمعتها خاصة فى مجال أحد أنشطتها الرئيسية فقد اضطرت جنرال إليكتريك لتنفيذ برنامج وقائى موسع ، لإحلال كباسات جديدة بدلاً من جميع الكباسات المعيبة ، دون الاقتصار على تلك التى ظهرت عيوبها فعلاً . وقد بلغت جملة تكاليف هذه الإصلاحات وحدها ، عدة مئات الملايين من الدولارات . هذا وبدون التركيز على العناصر الثلاثة سالفة الذكر وهى السرعة والبساطة والثقة بالنفس وهى ما يرمز لها بـ (3 Ss) فإن جنرال إليكتريك كان أمامها أحد طريقين إما أن تقوم بتخزين كباساتها أو أن تقوم بإدخال التكنولوجيا الحديثة بطريقة أكثر تدرجاً وبتكاليف أقل كثيراً .

الدروس

إن أوضح الدروس المستفادة من حالة جنرال إليكتريك أنه لابد من حدوث

أخطاء ـ أى أن نقطة الصفر فى الشكل (٧ - ٥) لا يمكن تحقيقها . وفى المقابل فإن ذلك يوحى بعدة دروس أخرى أقل وضوحاً .

أولاً ، أن طريقة معالجة المؤسسة لفشلها قد تكون فى مثل ـ أو أكثر ـ أهمية من طريقة احتفالها بالنجاح[١٣] . وقد التقطت جنرال إليكتريك هذه الحقيقة إذ اتخذت قصة « هالارك » كمثال على ذلك[١٤] . فقد كانت « هالارك » هى محاولة لشركة جنرال إليكتريك لتصغير مصدر ضوئى كثير التعقيد من أجل إنتاج وتسويق لمبة ذات شدة إضاءة مثل لمبة عادية قوة ١٥٠ وات ولكن لتعيش أكثر منها ٥ مرات ، وتستهلك ثلث طاقتها الكهربائية . وقد قررت جنرال إليكتريك أن تمضى قدما بمشروع « هالارك » فى عام ١٩٧٩ لأنه بينما كان احتمال الفشل كبيراً ـ نظراً لأن التصميم كان معقداً ، فقد أظهرت تكلفته أن سعر اللمبة الجديدة يجب أن يكون مرتفعاً نسبياً (١٠ دولار) وذلك فى سوق استهلاكى حساس للأسعار ـ فقد بدا أنه يستحق المضى فيه ، وذلك فى ضوء التنبؤات بالوفر المقابل فى تكلفة استهلاك الطاقة ، على المدى البعيد ، والذى يقدر بـ ٤٠ إلى ٧٥ دولار للمبة الواحدة . وقد قررت جنرال إليكتريك أن تؤجل تنفيذ المشروع لمدة ٤ سنوات وذلك بعد فشل اختبارات السوق . والجدير بالملاحظة هنا هو ما أولته الشركة من عناية لمكافأة المهندسين والمخططين الذين شاركوا فى هذا المشروع وذلك بوسائل مختلفة تراوحت بين حفلات التكريم والعشاء والاحتفاء بأعضاء الطاقم بعد أن تم تخزين إنتاجهم ، إلى التأكيد على أن فرص وظيفية ممتازة سوف تكون فى انتظارهم . وعلماً بالنظرة نحو مشروع « هالارك » فى محيط الشركة فإن معالجة الشركة للمشروع بعد فشله بدت فرصة مثالية لإقناع الموظفين أن جنرال إليكتريك كانت جادة نحو رفع فرص أقل إلى المستويات العليا أو بعبارة أخرى نحو التحول إلى مؤسسة من طراز «٢» .

ثانياً ، مع العلم بكيفية تنظيم جنرال إليكتريك فى أوائل الثمانينيات وكيف كانت البيئة المحيطة بها تتغير ، فمن المحتمل أن الشركة قد رأت أنه من الأوفق

لها التحـول أكثـر إلى طراز «٢» . ونفس الشيء ينطبق على كثير من الشركات الكبـيرة بالولايات المتحدة للسببين المكملين الآتيين . إن التغيرات التكنولوجية المختلفـة ـ مثل إنشاء شبكات الكمبيوتر ونظم نقل البيانات إليكترونيا وظهور التصميات التى تعتمـد على الكمبيوتـر وابتكار الإنسان الآلى وغيره من وسائل الإنتاج المبرمجة ـ أدت إلى توسيع المجال الذى تصبح فيه المؤسسات من طراز «٢» والمزودة بالبيانات فى وضع متميز (ميلجروم وروبرتس ١٩٩٠) . كما أدت عالمية المنافسة إلى تقوية هذا الاتجاه . وعلى وجه الخصوص فإنه من المعتقد أن المنافسين اليابانيين الذين جاءوا من بيئة محلية مضطربة يمكن أن يكونوا قد فرضوا مجموعة من التبـادلات على الشركـات الأمـريكية المعتـادة على الاستقـرار والمنظمة على أساسه ، (هندرسون ١٩٩٠) . ومع ذلك فإنه ليس من الجائز أن هذه التغيرات كانت طاغية بالدرجة الكافية لجعل المؤسسات من طراز (٢) أكفأ عالمياً من تلك التى تنتمى إلى طراز (١) .

ثالثـاً ، عنـد إعادة التنظيم من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فاعلية يجب (أحياناً) أن نعلم أنها ليست علاجاً حاسماً لكل شىء ، حتى ولو كان ويلش وغيره من كبار المديرين قد أكدوا ذلك . وإذا تدبرنا السجل التاريخى لشركة جنرال إليكـتريك والذى تم تلخيصه فى نص سابق بهذا الباب ، فقد خرجت جنرال إليكتريك من الحرب العالمية الثانية كمؤسسة من طراز (١) ومالت لأن تكون من طراز (٢) فى الخمسينيات ثم تحولت إلى طراز (١) فى السبعينيات وتأرجحت ثانية إلى طراز (٢) فى أوائـل الثمانينيات . وإذا شبهنا هذه التحولات بحركة بندول الساعة فإن كل حركة كانت مرتبطة برئيس إدارى معين (CEO) . وقد لوحظت ميول مماثلة للتحـول بين النقيضـين فى شركـات أخـرى كبيرة بواسطة باسكال (١٩٩٠) وميللر (١٩٩٠) [١٥] . ومثل هذه التحولات لا تشجع على الاعتقاد بأن إعادة التنظيم هى العلاج لمشاكل العمل . وإنى أظن ، وكذا « ميللر » ، أن هذه التحولات الباهظة التكاليف غالباً ما تنبع من زيادة التركيز على استخدام وسائل

سبق نجاحها . وهذا أحد أسباب حرصى الشديد على عوامل النجاح فى الباب الأول .

وأخيراً ، والأكثر اهمية ، أنه لا يوجد بديل عن تحليل الالتزام ــ أى الخيارات الاستراتيجية أو المكثفة . وبالعودة لدراسة تحول جنرال إليكتريك إلى الكباسات الروتارية فإنه من الصعب الجزم بمدى قيمة الإيمان بالعناصر السابقة وهى السرعة والبساطة والثقة بالنفس فى مواجهة التحليل عند اتخاذ قرار الاختيار . ولكن إذا كانت هذه العناصر الثلاثة قد استخدمت للسيطرة على المناقشات التحليلية القوية المضادة للتحول فإن ذلك يعتبر ظلماً للعوامل التى لم يكن لها علاقة بالحقيقة المرة وهى أن هذه العناصر أدت إلى نتيجة سيئة .

الموجــز

إن العناية بتطبيق نوعيات التحليل التى تم شرحها فى هذا الكتاب ــ عند الرغبة فى ذلك ــ لن تلغى احتمال الخطأ . وبعض هذا الخطأ يمكن تجنبه بتزويد التحليل بالخبرة . وبعضه ــ على أى حال ــ لا يمكن تقليل آثاره ، ومن ثم يجبر المؤسسة على تبادل أخطاء الحذف (أى الموافقة على كثير من الالتزامات الجيدة) وأخطاء الإضافة (أى عمل كثير من الالتزامات السيئة) . وبينما تبدو التنظيمات الإدارية التى تؤدى إلى التقليل من أخطاء الحذف مناسبة فى أوائل التسعينيات فإن لها أيضاً التأثير السيىء المتمثل فى زيادة احتمالات أخطاء الإضافة . وفى ختام الباب الأول فإن تنظيم طريقة معينة لا يعدو أن يكون عنصراً من عناصر النجاح ليس إلا . والشىء المهم هو أن نحدد الخيارات الحرجة وأن نكرس عناية خاصة لمحاولة وضعها على الطريق الصحيح .

ملحوظات

الفصل ١
الاستراتيجية : وإخفاق عناصر النجاح

(١) لقد استعار « برنارد » فى الحقيقة تلك الفكرة عن العامل الاستراتيجى ، ومثال البوتاس وما إلى ذلك من رجل الاقتصاد جون كومونز (١٩٣٤) .

(٢) أشمل دراسة تمت حول هذا الموضوع كانت تلك التى أجراها هنرى منتزبيرج (١٩٩٠) . غير أن منتزبيرج لا يربط بين الوصفات الاستراتيجية السائدة وبين عوامل النجاح . ولذا يمكن مراجعة رفائيل أميت وبول شوماكر (١٩٩٠) .

(٣) تمّ وصف موقف Wal-Mart عام ١٩٨٤ بالتفصيل فى كتاب بانكاج جهيماوات (١٩٨٦) .

(٤) تناقش نانسى كارترايت (١٩٨٣) بشرحٍ مُطوّل لماذا توجد ضرورة منطقية للتفسيرات السببية فى هذا السياق ، ولماذا لا تتحقّق صحة تلك التفسيرات ، إلا إذا كانت العمليات التى تصفها تحدُث بالفعل .

(٥) للحصول على شرح مستفيض فى هذا الموضوع ، يمكن الرجوع لكتاب Organizational Ecology (1989) تأليف : جون فريمان ومايكل هانان .

(٦) المرجع الأصلى لهذا الموضوع فى كتاب «Risk, Uncertainty, and Profit» (1921) تأليف : فرانك نايت .

(٧) راجــع على سبيل المثــال ، كتــاب «Interfirm Profitability Differences: Comment» (1977) تأليف : ريتشارد كيفز ، وبرادلى جيل ، ومايكل بورتر .

الفصـل ٢
الالتزام : ومواصلة الاستراتيجيات

(١) لقـد نبـع مفهـوم التـوازنـات المـرحلية من علم تاريخ التطوُّر الطبيعى . ولعل المقال الرائد فى هذا الموضوع ما كتبه نايلز الدريدج ، وستيفن جولد بعنوان : «Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism» (1972) .

(٢) لقـد قمت بإلغـاء جزء الرياضيات من الكتاب . أما القُراء الذين لديهم شغف لهذه المادة ، يمكنهم الرجوع لكتاب ليونيل ماكنزى (١٩٦٠) حول الخواص المرتبطة بالاستمرارية للمصفوفات الرياضية من نوع «dominant diagonal» .

(٣) ركّز ريتشارد كيفز (١٩٨٠) على الدور الذى لعبته العوامل الملازمة فى أوائل الأعمال التى كتبت عن الاستراتيجية .

(٤) استشر على سبيل المثال مارتين فايتزمان (١٩٨٣) .

(٥) هذا الاقتباس مأخوذ عن كتاب باتريك رايت بعنوان : «On a Clear Day You Can See General Motors» (1979) ، ص ١٠٠ .

(٦) أوضــح أوليفــر ويليامســون (١٩٧٥) ص ١٢١ - ١٢٢ الاقتصــاديات التنظيمية للعطالة .

(٧) لايزال المقــال القـديم لدافيد كربس ، ومـايكـل سبنس تحت عنـوان :

«Modeling the Role of History in Industrial Organization and Competition» (1984) هو أفضل عرض شامل للمراجع النظرية حول المنافسة الملتزمة . أما الروابط بين ما كتبه وما كُتِبَ عن الاستراتيجية فقد عرضه ريتشارد كيفز (١٩٨٤) .

(٨) هذه هى الإجابة على التساؤل عن العمومية ، والذى نثيره بخصوص عناصر النجاح : لماذا لا تتلاشى أرباح الاحتكار تماماً بفعل المنافسة . . إلخ ؟ ولمزيد من المناقشة انظر مقالى (١٩٩١) «The Economic Analysis of Factor and Product Market Imperfections» .

(٩) تمثّل الصناعات الخاضعة للوائح المنظمّة الاستثناء الوحيد لتلك القاعدة : حيث يمكن لتلك الصناعات أن تبدى اختلافات مستمرة فى الأداء ، حتى فى غياب فرص الالتزام . وتنبع أهمية هذا الاستثناء من الحقيقة القائلة بأنه لو لم تقدّم صناعة ما أى فرص للالتزام ، فلن يكون هناك دافع حقيقى لوضع لوائح منظمّة لها أساساً . والأساس المنطقى الذى تمّ على أساسه تنظيم لوائح لشركات الطيران ، والذى سوف أناقشه فى الفقرة التالية له علاقة بهذا الخصوص .

(١٠) المرجع المثالى لنظرية القدرة على المنافسة هو كتاب ويليام بومول ، وجون بانزار ، وروبرت ويليج بعنوان : «Contestable Markets and the Theory of Industry Structure» (1982) . ففى حين بُنى تعريفهم للقدرة الفائقة على التنافس مختلفاً اختلافاً جوهرياً عن ذلك الذى أوردناه هنا ، فإن النظريات التى قدموها تقوم أساساً على افتراض صفر الالتزام (اللا التزام) .

(١١) لمزيد من المناقشة التفصيلية ، راجع كتاب مايكل ليفاين بعنوان : «Airline Competition in Deregulated Markets» (1987) .

(١٢) أعزو موضوع التفرقة بين وضع الاستراتيجيات ووضع الاقتصاديات إلى :

أوليفر ويليامسون (١٩٩٠) الذى يربط بين الأولى وبين الرأى القائم على السلطة والنفوذ حول الاستراتيجية ، ويربط بين الأخيرة وبين الرأى القائم على الكفاءة . وقد حدّد الباحثون مؤخّراً عدة عوامل يجب ربطها بشكل إيجابى مع منظور التزام الاستراتيجية : The Complexity of the factor (Paul Schoemaker 1990), lags in adjusting it (Kenneth Judd 1990) و the ability to play escalation games with it (John Sutton 1991) . وتحصل السِّعة على درجات منخفضة نسبياً فى العوامل الثلاث جميعها وفى أمثلة عديدة . والفرض النظرى بأن الصناعات التى تحكمها مسألة السّعة تتمتّع بدرجات قليلة نسبياً من الحرية الاستراتيجية ، فرضٌ يسانده بعض الدعم التجريبى . . من واقع أبحاثى مع ريتشارد كيفز عامى ١٩٨٦ ، ١٩٨٩ .

(١٣) القطاعات محددة عند مستوى « حدين رقمين » بتصنيف صناعى قياسى (SIC) والصناعات عند مستوى « ٤ حدود رقمية » . ونقاط التقاطع بالنسبة للثلث العلوى من الصناعات هى : مخزون رأس المال المادى محجوزة عند ٧٠٪ من القيمة المضافة ، وتساوى نفقات الدعاية والإعلان ٢,٨٪ من القيمة المضافة . . أما نفقات البحث والتطوير فتساوى ١,٧٪ من القيمة المضافة .

(١٤) ولذا فإن بعض الكتب التى صدرت مؤخراً مثل كتاب ايليا بريجوجاين ، وايزابيل ستنجر بعنوان : «Order Out of Chaos» (1984) ، ترى أن عدم إمكانية التراجع هو مبدأ متكامل لكافة العلوم الطبيعية والاجتماعية .

الفصل ٣
الاختيار : وصنع الالتزامات

(١) إن مشكلة التنبؤ التى أحدثتها تقلبات الظروف قد نوقشت باستفاضة أكبر

فى كتاب دافيد بيرلنسكى (١٩٧٦) ص ١١٢ - ١٥٥ .

(٢) لمزيد من التوضيح المُفصَّل لخريطة الأعمال والمراجع التى تؤكد هذا الاستقطاب ، يمكن الرجوع إلى الفصل الحادى عشر من كتاب اميتاى اتزيونى بعنوان : «The Active Society» (1968) أو الفصل الأول من كتاب دافيد بل ، وهوارد رايفا ، وايموس تفرسكى المشترك ، بعنوان : «Decision Making» (1988) .

(٣) راجع على سبيل المثال كلود هنرى ١٩٧٤ ، جيفرى بانكس ، وجون ليديارد ، ودافيد بورتر (١٩٨٩) .

(٤) انظر كذلك الفريد شاندلر (١٩٩٠) .

(٥) انظر كذلك مايكل توشمان ، وويليام نيومان ، وايلين رومانيللى (١٩٨٧) .

(٦) هناك تشابه كذلك بين حلقتى استرجاع المعلومات المطلوبتين للتثبيت الذاتى والتعلّم مزدوج الحلقة من النوع الذى أورده كريس ارجريس ، ودونالد شون (١٩٧٨) والفقرة التالية توضح على أية حال أن هذا التشابه ليس مطابقاً تماماً .

(٧) ينبغى أن أؤكّد هنا أننى أتحدث عن Market games بدلاً من Nonmarket games ، التى تتضمن فى العادة مزيداً من التنسيق والذى يقابل بالتصادم فى إطار التحالفات التنظيمية وبين التنظيمية . ويبدو أن التكامل الاستراتيجى يحدث كثيراً فى إطار التحالفات ، غير أنه ينذُر فى حالة ألعاب السوق التنافسية : والمراجع التطبيقية حول ذلك الأخير هى (مايكل بورتر ١٩٨٥) التى ركزت على إمكانية حدوث اللعب بعنف لإرغام الخصم على التراجع .

الفصل ٤

اتخاذ الأوضاع : وخلق القيمة

(١) تحاول نظرية القرار القديمة تحديد أفضل خيار على أساس التنبؤات حول

أفعـال « الـلاعبين » . بالإضافة إلى ذلك تحاول نظرية اللعبة إيجاد مُبرر لاعتـماد تصرفـاتهم على الاختيار المتبع بالفعل . ويستخدم الفصل التالى « طبعة مصغرة » من نظرية اللعبة ، حتى يُلقى الضوء على مهمة التنبؤ بردود أفعال المنافس .

(٢) ولا ينتظر وجود استثناءات للخيارات التى تخص التنوع ، حتى ولو كان منطقها يقوم أساساً على مبدأ السوق التبادلية . انظر كتاب مايكل بورتر بعنوان : «From Competitive Advantage to Corporate Strategy» (1987) .

(٣) راجع كتاب دريك آبل بعنوان : «Defining the Business» (1980) أو كتاب مايكل بورتر بعنوان : «Competitive Strategy» (1980) .

(٤) الفرض المبدئى المؤيد للعمل مع قنوات المعلومات القائمة بالفعل للمؤسسة يصورها كينث آرو (١٩٧٤) .

(٥) هذه الحـالـة الأخـيرة القائلة بأن : النفقات لا يصح أن تُقسم إلى فئات مستقلة إلا إذا كانت مفاضلات العنصر المذكورة فى الخيارات المدروسة تميل إلى التأثير عليها بطرق مختلفة تماماً .

(٦) راجع على سبيل المثال جو بين (١٩٥٦) حول الاختلافات التى تشكل درعاً واقياً يحمى سوق المنتج من المنـافسين ، وكتـاب ريتشارد كيفز وبانكاج جهيماوات (١٩٨٩) حول الاختـلافـات التى تؤدى إلى التنوعات فى أداء المتنافسين الكبار .

(٧) الـرموز المختصرة r, K التى يستخدمها علماء البيئة لوصف الاستراتيجيات العـامـة البـديلة تعكس الفكـرة التى تستخدم عادة فى النماذج البيولوجية لوصف ديناميكية التعداد السكانى .

(٨) الحـالات الثـلاث الأولى خلقهـا مايكـل سبنس وبـانكـاج جهيماوات (١٩٨٦) ، أما الرابعة فقد خلقها آفنر شيكد وجون ساتون (١٩٨٧) .

(٩) كلمة عاجلة عن نظرية القرار ، رسم ٤ . ٢ يُعد شكل توضيحى للعامل

المؤثر ، حيث تظهر شجرة القرارات دون أخذ عنصر الزمن فى الحسبان . ومثـل هذا الإلغاء لعنصر الزمن من شأنه أن يجعل من أشكال العوامل المؤثـرة التـوضيحية طريقـاً شفافاً لعرض وتمثيل وإيصال المعلومة . انظر رونالد هوارد (١٩٨٨) .

(١٠) وكتاب توم كوبلاند ، وتيم كولر ، وجاك مورين بعنوان : «Valuation» (1990) يعالج مسألة تحديد معدل الخصم المناسب وقضايا أخرى مالية فى أسلوب غير فنى نسبياً .

(١١) عندما تكون آثار الخيارات الاستراتيجية غير مفتوحة النهاية ، فلا يصح أن يتجاوز عمق التحليل الزمنى العمر الاقتصادى للعوامل الخاصة بالتفاضل والمرتبطة بخيارات الالتزام المختلفة .

(١٢) المنـاقشـة التـالية مبنية على أسـاس تحـليل ممتـاز لوصـف حـالة معـينة عرضـها جـون ويـلز (١٩٨٢) . وقـد تـم تبسيط البيانات وإعطـاء رموز لبعضها .

(١٣) أفـرخ BUR ، إذا نحـن التـزمنـا بإسـمهـا ، مكـونـة مـن طـبقـات الأسـفلت السـاخن داخـل ساندوتش متعـدد الطبقات فوق السقف . أمـا الغـطـاء ذو الـطبقـة الـواحـدة فعلى العكس من ذلك ، يتم شـده فوق السـطح دون وضـع أي أسفلت سـاخن فى طبقة واحدة ، ثم بعد ذلـك إما أنه يُشـد فوقه أو يثبت فى مكانه بواسـطة أحجـار توضع فوقه (ballast) .

(١٤) إمكانية عمل الـ Ballast لم تكن أمراً ذا أهمية مع أفرخ BUR لأن الأسفلت الساخن يثبتها فوق الأسقف .

(١٥) باستخدام بعض نماذج الحاسب الآلى تم حسب اتجاه هذا الفرق إلى سنة ١٩٩٠ عن طريق تنبؤ معـدل التضخم ، واتضح أن الميزة التنافسية قد تصل إلى ٣ - ١ للبيتومين المعدل عنه للـ EPDM .

الفصـل ٥
القدرة على المواصلة : وادعاء القيمة

(١) يناقش كتاب : ادوارد زاجاك وماكس بازرمان بعنوان : «Blind Spots in Industry and Competitor Analysis» (1991) بعض الأسباب المحتملة لهذا الإنحياز .

(٢) الدراسات التي استخدمت قياسات مختلفة للأداء ، أو فترات زمنية أخرى توصلت إلى نتائج متشابهة نوعياً .

(٣) حسب المعادلة التي وضعتها شركة استشارية متخصصة في مثل تلك الأمور ، فإن هامش الربح على المدى البعيد الذي يصل إلى ثلاث نقاط مئوية ونصف ، أعلى من تكلفة رأس المال بالنسبة لأغلب الأعمال التجارية التي تنمو بمعدل متوسط ، وتتراوح ما بين ٢٪ إلى ٣٪ ، يعد معدلاً استثمارياً لا بأس به بالنسبة للتكلفة قد يصل إلى ٢٥٠٪ . أما افتراضات النمو الأعلى قليلاً ، فيفترض أن ترتفع بتلك القيمة الكبيرة بالفعل إلى قيمة أعلى بكثير .

(٤) يناقش مقالي عام ١٩٨٦ الوارد بنشرة أعمال هارفارد «Harvard Business Review» الدليل على التقليد ، بطريقة أكثر تفصيلاً . كما يتضمن مواقف معينة أوردتها الاستشهادات .

(٥) يمكن لمفاهيم لعبة التعادل النظري أن توظف أساساً في عملية تخمين ردود أفعال المنافسين ذوي البصيرة . رغم أن الآراء تتضارب حول مدى فعاليتها . قارن على سبيل المثال بين مقالات الشريكين فرانكلين فيشر (١٩٨٩) وكارل شابيرو (١٩٨٩) .

(٦) هذا التناسخ يقوم على أساس أعمال سابقة كتبها بانكاج جهيماوات (١٩٨٦) ، وريتشارد روميلت (١٩٨٧) . أما إنجهار ديريكس وكاريل

كول (١٩٨٩) فقد اتخذا أسلوباً مكملاً ــ وهو الأسلوب الذى يركز على عمليات تراكم العناصر بدلاً من المخزون الذى ينتج .

(٧) يمكن الرجوع إلى تفاصيل أكثر من مقالى عام ١٩٩١ بعنوان : «Market Incumbency and Technological Inertia».

(٨) ينسحب الوصف هنا جزئياً على حالة درسها مايكل بورتر بعنوان : «The NFL vs. the USFL» (1986) .

(٩) يقدّم ريتشارد كيفز ودافيد بارتون (١٩٩٠) بحثاً وإسهاماً فعالاً فى الدليل على الوجود والعوامل المحددة للتباطؤ .

(١٠) يُقدم أوليفر ويليامسون (عام ١٩٨٥) ــ خاصة الفصل السادس ــ مناقشة مثيرة عن الحدود اللا نهائية للفاعلية التنظيمية . كما يشير إلى ذلك أيضاً فى الفقرة الأخيرة من الفصل الأخير : إذ يرى أن المؤسسات تميل إلى مواجهة المقايضة بين التأثير الثابت للعوامل التى تختارها وبين القدرة على تغيير تلك العوامل كرد فعل للتغيرات البيئية .

(١١) للحصول على مناقشة متوازنة نسبياً راجع روبرت اليكساندر ودوجلاس سميث فى كتابهما : «Fumbling the Future» (1988) ، خاصة الفصل الأول .

(١٢) راجع التفاصيل الإضافية فى بحثى الخاص عام ١٩٨٤ عن «Capacity Expansion in the Titanium Dioxide Industry» .

الفصل ٦
المرونة : وقيمة الالتجاء والتراجع

(١) يمكن على سبيل المثال مراجعة ما كتبه كينث جاد : «Credible Spatial Preemption» (1985) .

(٢) البيانات الواردة حول الإعلانات عن السعة ، مبنية على أساس اتصالات

خاصة أجريت بمعرفة مارفن ليبرمان . ويناقش هيو دافيدسون (١٩٧٦) وإدوين مانسفيلد (١٩٨١) على التوالى ، معدلات التعديل المصاحبة لوضع العلامات التجارية الجديدة والمصاحبة لبرامج البحث والتطوير .

(٣) يمكن على سبيل المثال مراجعة كتاب توماس كلامر ومايكل ووكر بعنوان : «The Continuing Increase in the Use of Sophisticated Capital Budgeting Techniques» (1984) .

(٤) ويناقش هذه النقطة بمزيد من التفصيل كارل كيستر فى كتابه : «Today's Options for Tomorrow's Growth» (1984) .

(٥) العديد من الحقائق المنمقة فى هذه الفقرة مأخوذة عن شرح مفصل لمسألة ضمان مخاطر الاستثمار بقلم ويليام سهلمان (١٩٩١) .

(٦) يمكن زيادة عدد المراحل والخيارات دون أن تتأثر القواعد الموضوعة فى هذا الفصل . راجع روبرت جونز ودافيد اوستروى فى كتابهما : «Flexibility and Uncertainty» (1984) ، للحصول على برهان رسمى .

(٧) بحث روبرت ليبى وبيتر فيشبورن (عام ١٩٧٧) يستعرض الأبحاث السيكولوجية حول تلك النقطة .

(٨) راجع على سبيل المثال لورانس شول وجارى سنديم وويليام جيبزبيك فى كتابهم بعنوان : «Survey and Analysis of Capital Budgeting Methods» (1978) ، كذلك توماس كلامر ومايكل ووكر فى كتابهما : «The Continuing Increase in the Use of Sophisticated Capital Budgeting Techniques» (1984) .

(٩) هذا الانحياز تم تسجيله فى العديد من الدراسات السيكولوجية ، حيث يمكن الرجوع على سبيل المثال إلى سارة ليختنشاين وباروخ فيشوف ولورانس فيليبس فى كتابهم بعنوان : «Calibration of Probabilities: The State of the Art» (1977) .

(١٠) راجع على سبيل المثال : بول شوماكر (١٩٩١) .

(١١) انظر على سبيل المثال : دافيد م. شفايجر ووبليام ر. ساندبرج (١٩٨٩) .

(١٢) بعض الأسباب التى تسهل تشكيل التوقعات المشروطة أكثر مما تسهل التوقعات الغير مشروطة قد نوقشت بواسطة : فيشر بلاك (١٩٨٨) .

(١٣) ومما يجعل الأمور أكثر سوءاً ، هو الخلط الذى يحدث غالباً بين القدرة على التكيف وبين المرونة الحقيقية (كما هى معرّفة هنا) . ولمناقشة الفرق بين الإثنين يمكن الرجوع إلى بيرتون كلاين فى كتابه : «Prices, Wages and Business Cycles» (1984) .

(١٤) رغم أن السيناريو الفاشل قد يكون قد هبط بالمبيعات المتوقعة إلى المستوى (المنخفض) الذى تم تحقيقه بالفعل ، فإن هذا الافتراض بدا شديد التطرف بحيث رآه الفريق غير مقبول على المدى البعيد . وكانت المبيعات تتزايد بسرعة لا بأس بها وقت إجراء هذا التحليل .

(١٥) هذا الوصف مستعار من بول شوماكر (١٩٩١) .

(١٦) الحقيقة القائلة أن النفقات قد بخس حقها ، تعكس تركيزاً على سيناريوهات النجاح .

(١٧) هذا الوصف للمقولة Time's misadventure ، مبنى بدرجة كبيرة على كتاب بايرون تحت عنوان : «The Fanciest Dive» (1986) .

(١٨) راجع على سبيل المثال بارى ستو (١٩٨١) الذى أورد هذه الظاهرة «escalating commitment» رغم أن التفسير الذى يبدو أنه قد جال بخاطره هو sunk cost fallacy . ولابد أن مناقشة العطالة التنظيمية بالفصل الثانى قد أوضحت أن المصادر غير الاقتصادية للالتزام بمسارات عريضة من العمل يتوقع أن تكون أكثر اختلافاً .

الفصل ٧
الحكم على الأمور : والتأقلم مع الخطأ

(١) راجع اوتيس جيلى ، وجوردن كاريلز ، وروبرت ليون (١٩٨٦) وريتشارد انجلبرخت ــ ويجانز ، وايلمر دوورتى ، وجون لورنز (١٩٨٦) .

(٢) راجع كينث هندركس ، وروبرت هـ. بورتر (١٩٨٨) .

(٣) يحتوى كتاب روبرت شلايفر بعنوان : «Probability and Statistics for Business Decisions» (1959) على مناقشة واضحة .

(٤) انظر على سبيل المثال ، جوردن دونالدسون وجاى لورش فى كتابهما بعنوان : «Decision Making at the Top» (1983) .

(٥) هذه العبارة مستقاة من كتاب روبرت ووترمان بعنوان : «The Renewal Factor» (1987) ، ص ٢٩ .

(٦) انظر على سبيل المثال كتاب بول ميلجروم وجون روبرتس بعنوان : «Relying on the Information of Interested Parties» (1986) .

(٧) لاحظ فى هذا الخصوص وجه الشبه بين القدرة التنافسية المتميزة وبعض عوامل النجاح التى نوقشت فى الفصل الأول .

(٨) انظر على سبيل المثال ريتشارد هاكمان فى كتابه : «The Psychology of Self-Management in Organizations» (1986) .

(٩) وصف طاحونة بورت كارتييه مبنى فى جزء كبير منه على مقال كارول لوميس فى مجلة Fortune بعنوان : «How I.T.T. Got Lost in a Big Bad Forest» (1979)

(١٠) من أجل رسم تشكيل لتأثير التنظيم الداخلى على وقوع نوعين متشابهين من الخطأ فى قالب رسمى راجع راج كومارساه ، وجوزيف ستيجلتز فى كتابهما : «The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies» (1986) .

(١١) هذه العبارة مقتبسة عن ريتشارد ف. فينسل (١٩٨١) .

(١٢) لقـد استقيت كلامى هنـا أساساً من تقرير ايرا ماجازينر ومارك باتينكن المتفائل ، بعنوان : «Cold Competition: GE Wages the Refrigerator War» (1989) .

(١٣) إن معالجة أوجه الإخفاق قد يكون له أكبر الأثر على الحوافز الإدارية ، نظراً للميل المعروف تجاه « كراهية الخسارة » . انظر فى ذلك دانيال كانيهان ، ودان لوفالو (١٩٩٠) .

(١٤) لقد ذكرت قصة Halarc فى البداية فى مجلة .G.E الداخلية ، ثم أعيد ذكرها فى حالـة Harvard Business School التى كتبهـا فرانسيز اجـويلار ، وريتشارد هامرميش ، وكارولين برينارد (١٩٨٥) .

(١٥) حتى فلاسفة الإغريق القدامى قد أطلقوا لفظاً على مثل تلك الميول على طرف النقيض : enantiodromia . انـظر ريتشارد باسكال (١٩٩٠ ، ص ١٧٤) .

Contents